

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту,
д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(вчений ступінь, наукове звання)

« » _ (підпис)
 _2020 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Процес управління адаптацією персоналу підприємства: організаційно-методичні засади»

(за матеріалами ТОВ «Анекс Тур»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент і адміністрування»

Виконавець роботи: Ходос Вадим Віталійович

(підпис, дата)

Науковий керівник: к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна

(підпис, дата)

Полтава 2020

ЗМІСТ

Стор.

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління адаптацією персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання	
1.1. Сутність та зміст адаптації персоналу підприємства.....	6
1.2. Основні види та методи адаптації персоналу на підприємстві.....	14
1.3. Особливості організації процесу адаптації персоналу на підприємстві.....	24
Розділ 2. Дослідження та оцінка процесу управління адаптацією персоналу ТОВ «Анекс Тур»	
2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Анекс Тур» як соціально-економічної системи.....	35
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Анекс Тур».....	53
2.3. Дослідження та оцінка процесу управління адаптацією персоналу ТОВ «Анекс Тур».....	66
Розділ 3. Напрями підвищення ефективності процесу управління адаптацією персоналу ТОВ «Анекс Тур» у сучасних умовах господарювання	
3.1. Удосконалення організаційного забезпечення процесу адаптації персоналу ТОВ «Анекс Тур».....	75
3.2. Розробка та впровадження програми професійної адаптації персоналу ТОВ «Анекс Тур».....	83
3.3. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі як запорука успішної адаптації працівників ТОВ «Анекс Тур»	92
Висновки.....	104
Список використаних джерел.....	108
Додатки.....	113

ВСТУП

Фундаментом будь-якої організації є, як відомо, люди, оскільки саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у розпорядженні організації, і визначають її економічні показники і конкурентоспроможність. Внесок людських ресурсів в досягнення цілей організації і якість виробленої продукції або послуг, що надаються залежить в першу чергу від того, наскільки ефективно проводиться робота з персоналом.

Практично будь-яка компанія в процесі свого створення і розвитку стикається з такими важливими аспектами діяльності з управління персоналом, як підбір, оцінка, навчання і мотивація персоналу, і не тільки стикається, а й активно розвиває ці напрямки. Разом з тим досить рідко приділяється увага такому питанню, як адаптація нових співробітників і персоналу в цілому, незважаючи на важливість цього напрямку для діяльності всієї організації.

Як правило, проблеми адаптації персоналу стосуються всіх компаній без винятку, але в залежності від фази розвитку організації - створюється вона тільки що або розвивається і розширюється - вони можуть бути найменш або найбільш значущими і першорядними [5].

Адаптація персоналу в організації є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Дійсно, стаючи працівником конкретного підприємства, новачок опиняється перед необхідністю прийняти організаційні вимоги: режим праці та відпочинку, положення, посадові інструкції, накази, розпорядження адміністрації і т.д. Він приймає також сукупність соціально-економічних умов, які надаються йому підприємством. Він змушений по-новому оцінити свої погляди, звички, співвіднести їх з прийнятими в колективі нормами і правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки [12].

На сьогоднішній день, у нашій країні мало підприємств займається адаптацією персоналу який приходить працювати до них, більшість нових працівників сприймається не досить серйозно, а прискіпливий погляд «нових» колег, може відбити всіляке бажання залишатись працювати на підприємстві, не

кажучи про те, що в нових працівниках завжди вбачають конкурента, який прийшов когось потіснити.

Тому перед нами стоїть завдання дослідити, що повинно робити підприємство, для того, щоб нові працівники з першого дня на підприємстві могли почувати себе «як риба в воді», адже від цього залежить ефективність, мотивація та впевненість у собі працівника.

До цих пір багато державних підприємств та комерційні організації в Україні не мають навіть базових програм адаптації, не кажучи вже про реалізацію та залучення їх на підприємствах, адже більшість з них залишає цей процес на «самотік», і через це новий працівник стикається з величезними труднощами при адаптації на новому робочому місці.

Між тим, в умовах введення нового механізму господарювання, який вимагають нові економічні умови, коли збільшується кількість працівників, змушених або освоювати нові професії, або змінювати своє робоче місце і колектив, важливість проблеми адаптації ще більше зростає.

Впровадження системи управління адаптацією на підприємстві являє собою досить складне завдання, що може вирішити більшість проблем, з якими стикаються підприємства: плинність кадрів, низькі робочі показники, входження працівника в новий для себе колектив.

Працівник повинен відчувати себе членом команди, але для цього підприємство повинно створити всі необхідні умови для легкого входження в колектив. Більшість працівників на новому робочому місці відчуває почуття тривожності та невпевненості, що може лише нашкодити підприємству, тому всі необхідні заходи повинні бути проведені для найбільш ефективної адаптації працівника.

Система адаптації покликана вирішувати перераховані вище проблеми. У зв'язку з цим є актуальним визначення сутності адаптації, опис її як системи, визначення напрямів, етапів, вивчення показників оцінки стану роботи з адаптації, розробка програм адаптації.

Всі перераховані чинники свідчать про актуальність дипломної магістерської роботи з точки зору потреби вдосконалення вітчизняної практики адаптації персоналу з урахуванням зарубіжного досвіду реалізації програм.

Об'єктом дослідження в дипломній магістерській роботі є процес управління адаптацією персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу адаптації персоналу у ТОВ «Анекс Тур».

Мета роботи полягає в дослідженні процесу адаптації персоналу, особливостей управління ним в сучасних умовах, а також розробці рекомендацій щодо його удосконалення у ТОВ «Анекс Тур».

В рамках поставленої мети нами було поставлені наступні завдання:

- визначити сутність та зміст адаптації персоналу підприємства;
- охарактеризувати основні види та методи адаптації персоналу на підприємстві;
- визначити особливості організації процесу адаптації персоналу на підприємстві;
- здійснити управлінську діагностику та характеристику ТОВ «Анекс Тур» як соціально-економічної системи;
- провести аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Анекс Тур»;
- дослідити та оцінити процес управління адаптацією персоналу ТОВ «Анекс Тур»;
- удосконалити організаційне забезпечення процесу адаптації персоналу ТОВ «Анекс Тур»;
- розробити програму професійної адаптації персоналу ТОВ «Анекс Тур»;
- запропонувати рекомендації щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі як запорука успішної адаптації працівників ТОВ «Анекс Тур».

Методологічною базою написання дипломної роботи є навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, наукові статті, інтернет-джерела, внутрішня документація про здійснення туроператорської діяльності ТОВ «Анекс Тур».

Новизна дипломної роботи полягає в тому, що в ній запропоновані сучасні підходи для успішної адаптації персоналу на підприємстві, можливе вирішення проблем підприємства в найшвидші терміни.

Практичне значення дослідження полягає у вдосконаленні організаційного забезпечення процесу адаптації ТОВ «Анекс Тур», розробці програми професійної адаптації персоналу товариства.

За результатами дослідження було опубліковано тези:

Ходос В.В., Гусаковська Т.О. Процес адаптації персоналу на підприємстві. *Тези доповідей XXVIII міжнародної науково-практичної конференції «MicroCAD-2020»*, (Харків, 13-15 травня 2020 року). Харків, НТУ «ХПІ» URL: <http://science.kpi.kharkov.ua/xxviii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konfe/>.

Дипломна магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Основний обсяг роботи – 113 сторінок. Робота включає 21 таблиці, 5 рисунків, 53 джерела інформації та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та зміст адаптації персоналу підприємства

У найзагальнішому вигляді трудова адаптація (від лат. «Adapto» - пристосовую) - процес пристосування працівника до змісту і умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Трудова адаптація - це соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації, в якому, на відміну від біологічного, і особистість, і трудове середовище чинять активний вплив один на одного і є адаптивно-адаптаційними системами. У даній ситуації можливі 3 шляхи розвитку подій:

- 1) особистість більшою мірою вплине на трудову середу, а вплив трудового середовища виявиться незначним;
- 2) середовище надасть більший вплив на особистість, при цьому можлива зміна поведінки особистості;
- 3) порівнюваний взаємний вплив особистості і середовища один на одного.

Серед основних цілей трудової адаптації зазвичай виділяють економічні та соціально-психологічні [21, с.112-113].

До першої групи відносять:

більш швидке досягнення трудових показників, прийнятних для організації-роботодавця;

зменшення стартових витрат. Новий працівник не завжди знає роботу і те, як працює організація. до тих пір поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співробітники, його робота вимагає від організації більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці стартові витрати і дає можливість новому працівникові швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи;

скорочення плинності кадрів. Якщо працівники не змогли своєчасно освоїтися в організації, то вони можуть відреагувати на це звільненням;

економія часу безпосереднього керівника і колег по роботі. Працівник, який недостатньо адаптувався до роботи в організації, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

До другої групи цілей відносяться:

входження працівника в робочий колектив, в неформальну структуру і відчуття себе членом організації;

зниження тривожності і невпевненості, які відчувають нові працівники. Тривожність і невпевненість в даному випадку виникає в зв'язку з острахом провалів в роботі і неповної орієнтації в робочій ситуації;

розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи.

Процес адаптації має сприяти формуванню позитивного відношення нових працівників до організації, до свого підрозділу і до дорученої справи. Це неодмінна умова високих робочих показників;

прийняття працівником основних вимог організаційної культури і слідування правилам поведінки, прийнятим в організації.

Адаптація нового працівника в організації - це багатосторонній процес його пристосування до змісту і умов трудової діяльності і безпосередньо до соціального середовища, що ґрунтується на поступовій «адаптації» співробітника в нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці та вдосконалення його ділових і особистих якостей. Іншими словами, це процес знайомства нового співробітника з організацією та її діяльністю, взаємного пристосування співробітника і організації один до одного, що вимагає як від працівника, так і від колективу взаємної активності та зацікавленості, а також зміни поведінки працівника відповідно до вимог середовища.

Успішність трудової адаптації залежить від ряду факторів.

Фактори адаптації - сукупність умов і зобов'язань, які визначають рівень, стійкість темпи і результат адаптації. Пізнання чинників адаптації служить

неодмінною умовою і передумовою управління цим процесом. Різні види трудових колективів і їх структури, специфічні особливості «середовища адаптації» - все це в значній мірі ускладнює визначення адаптаційного процесу і його результатів. Проте можна виділити більш-менш стійку структуру об'єктивних і суб'єктивних факторів адаптації, що включає:

характеристики виробничого середовища. Складові (компоненти) виробничого середовища як об'єкта адаптації дуже різноманітні: умови і зміст праці, посадові обов'язки, а також складові з соціально-економічним відтінком - організація праці, оплата праці і форми матеріального стимулювання, жорсткість норм, психологічний клімат в колективі тощо . Деякі дослідники виділяють також фактори невиробничої сфери підприємства (адаптація до соціально-побутових умов, позавиробничі спілкування з колективом, організація дозвілля працівників на підприємстві). Чим складніше середовище, що чим більше її відмінність від звичної виробничого середовища на колишньому місці роботи, чим більше пов'язане з нею змін, тим важче проходить процес адаптації;

умови професійного навчання, підвищення кваліфікації та просування по роботі;

рівень міжособистісних відносин в колективі і морально-психологічний клімат;

соціально-демографічні ознаки і соціальні властивості особистості (стать, вік, сімейний стан, освіту і ступінь його відповідності виконуваний роботі, професія, кваліфікація);

поведінкові фактори, з яких особливо значимі мотиви вибору професії і місця роботи, орієнтації і установки в праці [3].

Таким чином, процес трудової адаптації є двостороннім. З одного боку, той факт, що людина почала працювати в даній організації, свідчить про його свідомий вибір, заснованому на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальності за це рішення. З іншого боку, і організація приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника для виконання конкретної роботи. Організація очікує від нового працівника, що той буде ефективно виконувати конкретну робочу функцію,

важливу для організації, в обмін на отримання їм значущих для нього благ (визнання, перспективи посадового і професійного зростання, прийнятний рівень оплати праці та ін.) [15, с.447-448].

З метою оптимізації процесу трудової адаптації необхідно розрізняти рівень, стійкість, стадії, темпи, терміни і результат адаптації [22, с.346-347].

Рівень адаптації визначає глибину цього процесу або, в кінцевому рахунку, ступінь реалізації взаємних очікувань, потреб, інтересів як особистістю, так і колективом.

Стійкість адаптації характеризує ступінь її міцності і тривалості, підтримання її на тому чи іншому рівні, а також збагачення, поглиблення і розвиток процесу адаптації.

Стадії адаптації характеризують різні ступені узгодження і реалізації інтересів особистості і колективу. В процесі адаптації виділяють кілька стадій:

- 1) ознайомлення - ознайомлення з ситуацією;
- 2) пристосування - поступове звикання, засвоєння стереотипів;
- 3) асиміляція - повне пристосування до середовища;
- 4) ідентифікація - ототожнення особистих цілей з цілями колективу. За характером ідентифікації розрізняють три категорії працівників: байдужі; частково ідентифіковані; повністю ідентифіковані - це ядро будь-якого колективу (кадрові, кваліфіковані працівники).

Крім того, виділяють чотири типи поведінки людини при входженні її до організації:

- сприймає;
- не сприймає;
- розділяє;
- не поділяє.

Перший тип повністю приймає норми поведінки та цінності організації, намагається, щоб його дії не входили в суперечність з інтересами організації. Результати дій цієї людини залежать в основному від його особистих можливостей і здібностей і від того, наскільки вірно визначено зміст його ролі.

Другий тип не сприймає цінностей організації, але веде себе відповідно до прийнятих в організації нормами поведінки. Є хорошим, але ненадійним працівником, здатним залишити організацію або вчинити дії, які можуть суперечити інтересам організації.

Третій тип сприймає цінності організації, але не приймає норм поведінки. Виникають труднощі у взаєминах з колегами і керівництвом. При ліберальному ставленні до деяких форм поведінки співробітників з боку керівництва вони знаходять своє місце в організації та успішно працюють.

Четвертий тип не приймає норм поведінки і не поділяє цінностей організації і тому постійно створює конфліктні ситуації. Такі люди найчастіше ускладнюють життя колегам, можуть завдати шкоди організації, але вони не є абсолютно неприйнятними в ній.

Найчастіше особистість чітко усвідомлює процес адаптації і прагне успішно його завершити і визначити свій новий соціальний статус. Цьому сприяє те, наскільки швидко і добре людина засвоює соціальні ролі в колективі, розділяє його норми і цінності, усвідомлює цілі і мотиви в рамках професії, відбувається зближення власних орієнтирів з орієнтирами групи [8].

Адаптація приймає активний характер, коли людина намагається пристосувати професію до себе, тобто йде творче перетворення професії співробітником.

В процесі адаптації іноді може виникати питання про міру її доцільності стосовно до конкретних умов. Це відбувається, коли у нового співробітника система норм і цінностей вище ситуації, в колективі. В такому випадку доречніше вести мову про пристосування групи до новачка.

Типи адаптації - це швидкість і інтенсивність протікання процесу в часі. Вони можуть бути зафіксовані як певні інтервали, необхідні для досягнення результату адаптації.

Терміни адаптації. Адаптація як процес характеризується певною тривалістю, і отже, має свій початок і закінчення. Розпочато адаптації - це початок діяльності працівника в нових умовах. Закінчення адаптації визначити досить

складно, так як адаптація - це процес, що протікає постійно в міру зміни факторів зовнішнього середовища трудової діяльності працівника. Тривалість адаптаційного періоду знаходиться в прямій залежності від кваліфікації: від тижня (у робочих середньої кваліфікації) до 1,5-3 років (у управлінських працівників, випускників шкіл бізнесу, інженерів-дослідників).

При визначенні термінів адаптації в якості межі адаптації, або точки відліку завершення її як процесу, можуть використовуватися певні кількісні показники, що характеризують окремі сторони адаптації, або систему показників.

Результат адаптації (адаптованість) - певний якісний етап в даному процесі, який характеризується наявністю певних спостережуваних ознак. За своїм впливом на працівника розрізняють прогресивні і регресивні результати адаптації. Останні мають місце в разі пасивної адаптації до середовища з негативним змістом (наприклад з низькою трудовою дисципліною).

Ослаблення або розрив ряду встановити зв'язок між індивідом і трудовим колективом означає перехід процесів адаптації в дезадаптацію, яка виявляється в бажанні працівника змінити місце роботи [15, ст.449-450].

Прийшовши на роботу, людина активно включається в систему професійних і соціально-психологічних відносин конкретної трудової організації, засвоює нові для нього соціальні ролі, цінності, норми, погоджує свою індивідуальну позицію з цілями і завданнями трудового колективу, тим самим, підпорядковуючи свою поведінку службовим розпорядженням даного підприємства або установи.

Однак під час вступу на роботу людина вже має певну мети і ціннісну орієнтацію поведінки, відповідно до якої формує свої вимоги до трудової організації даного підприємства. Трудова організація, виходячи зі своїх цілей і завдань, пред'являє свої вимоги до працівника, до його трудової поведінки. реалізуючи свої вимоги, працівник і трудова організація взаємодіють, пристосовуються один до одного, в результаті чого здійснюється процес трудової адаптації. Таким чином, трудова адаптація - двосторонній процес між особистістю і новою для неї соціальним середовищем.

Фахівцям кадрового відділу відмінно відомо, що абсолютно кожен працівник - від практиканта до досвідченого фахівця - відчуває певний стрес на новому робочому місці: страх припуститися помилки при виконанні завдання, годі й шукати спільну мову з колегами і безпосереднім керівником і т.п. Це і зрозуміло: далеко не кожен може з першого дня включитися в роботу і інтегруватися в сформований колектив. Щоб прискорити процес адаптації і направити його в потрібне русло, були розроблені спеціальні методи і програми. А останнім часом HR-менеджерам все частіше допомагають вирішувати таку важливу задачу інноваційні інструменти.

Адаптація персоналу - завдання HR-відділу організації. Звичайно, можна дозволити процесу відбуватися своєю чергою, але це вкрай неефективний підхід. Під час адаптації новий співробітник оцінює компанію (точно так само, як і компанія оцінює співробітника), і якщо цей процес не контролювати, великий шанс, що людина відмовиться від посади або витратить занадто багато часу на те, щоб влитися в колектив.

Налагоджена система адаптаційних заходів скорочує витрати компанії, оскільки дає новачкові можливість якомога швидше почати працювати в повну силу, вона також підвищує лояльність працівників, зміцнює колектив і в кінцевому підсумку заощаджує час як виконавців, так і начальства.

Зазвичай адаптація займає 2-8 тижнів - її тривалість залежить від складу характеру, роду роботи, кількості обов'язків новачка і того, наскільки добре відпрацьовані методи адаптації персоналу в компанії. Однак цей термін може бути і набагато більше: наприклад, американські кадровики вважають, що адаптація топ-менеджерів може розтягнутися до 20-26 тижнів [9].

Адаптованість людини в конкретному трудовому середовищі проявляється [23]:

- 1) в його поведінці;
- 2) в проказниках трудової діяльності, ефективності праці (його кількість, якість);
- 3) в засвоєнні соціальної інформації та її практичної реалізації;

4) в зростанні всіх видів активності (трудової, суспільно-політичної, пізнавальної);

5) в задоволеності різними сторонами трудової діяльності (змістом праці, заробітною платою, організацією праці, умовами праці, морально-психологічним кліматом в організації, можливістю загальноосвітнього і професійного зростання і т. д.).

Адаптація персоналу на підприємстві є свого роду індикатором успішності або провалу роботи з пошуку, відбору та найму персоналу.

В процесі адаптації працівник проходить кілька стадій:

- 1) загальне ознайомлення з ситуацією;
- 2) пристосування (звикання, засвоєння стереотипів);
- 3) асиміляція (повне пристосування);
- 4) ідентифікація (ототожнення особистих цілей з цілями колективу).

Приблизний порядок адаптації виглядає наступним чином:

1) ознайомлення з фірмою, її особливостями, внутрішнім трудовим розпорядком і т.д;

- 2) церемонія представлення колективу, ознайомлення з робочим місцем;
- 3) бесіда з керівником;
- 4) ознайомлення з цілями підприємства;
- 5) інструктаж з пожежної безпеки та техніки безпеки;
- 6) навчання за спеціальною програмою;
- 7) робота на своєму робочому місці.

В процесі адашації повинні бути досягнуто:

- 1) почуття причетності до справ підприємства, фірми;
- 2) правильне розуміння своїх завдань, посадових обов'язків;
- 3) розвиток умінь для виконання своїх обов'язків;
- 4) високий рівень мотивації до праці;
- 5) зацікавленість в поліпшенні справ на підприємстві, фірмі;
- 6) розуміння своєї ролі в успіху фірми.

В процесі адаптації варто помірно вводити нового працівника в його діяльність і виключити ситуації, які могли б негативно вплинути на входження працівника в трудовий ритм колективу, непередбачені труднощі, пов'язані з перевантаженнями, дефіцитом інформації і т.д. Тому в адапційний період слід використовувати заходи для недопущення ряду моментів, що призводять до психологічної дезадаптації працівника [4]:

- подив, всі позитивні уявлення, пов'язані з підприємством, руйнуються;
- переляк: невідомо, що робити і як себе вести;
- смуток: відчуття, що немає необхідності проявляти себе;
- обурення: з'являється схильність нагадувати через дрібниці;
- псевдовідповідальність: втрачається всякий авторитет начальства;
- порушення режиму роботи: робиться будь-яке порушення розпорядку;
- пасивне прийняття: підпорядкування будь-якого розпорядженням;
- домагання: схильність приєднуватися до колективних протестів і ін .;
- лінь: індиферентність і апатія стають кожлодісінімі;
- відсутність діалогу з начальством, що робить проблеми нерозв'язними;
- відсутність колективної мети, в результаті чого працівник не відчуває свою працю досить мотивованою;
- відсутність довіри до себе, яке працівник вбачає в діях начальства;
- відсутність участі: працівник все менше ототожнює себе з колективом;
- відсутність мети: працівник усвідомлює, що підприємство не надає йому ніяких можливостей для розвитку.

Отже, розглянувши сутність та зміст процесу адаптації персоналу, в наступному підрозділі перейдемо до вивчення її основних видів та методичного інструментарію.

1.2. Основні види та методи адаптації персоналу підприємства

Адаптація залежить від адаптивних здібностей (адаптивності) - індивідуально-психологічних особливостей особистості, що дозволяють

ефективно пристосуватися до середовища без надмірного нервово-психічної напруги. Оскільки умови середовища і види діяльності різні, то адаптація до них вимагає різного поєднання вираженості якостей, що входять в поняття «адаптивні здібності». Так, успішність адаптації студента гуманітарного вузу і робочого будівельної спеціальності обумовлена виразністю у них далеко не одних і тих же якостей, так як кожен з цих видів діяльності пред'являє різні вимоги до особистості її виконавця.

Види трудової адаптації [4]:

1. Професійна адаптація виражається в певному рівні оволодіння професійними навичками та вміннями, у формуванні деяких професійно необхідних якостей особистості, в розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії. Професійна адаптація в чому виражається в ознайомленні з професійною роботою, набутті навичок професійної майстерності, вправності, необхідних для якісного виконання трудових обов'язків.

В якості об'єктивних показників професійної адаптації можуть розглядатися продуктивність діяльності співробітника, якість роботи, терміни виконання доручень. Суб'єктивним показником професійної адаптації є задоволеність процесом і результатом діяльності, а також умовами праці.

Якщо співробітник легко справляється з поставленими завданнями, якісно і в строк виконує доручену роботу, зростає продуктивність його діяльності, при цьому він задоволений умовами праці, процесом і результатом діяльності, рівнем винагороди, відносинами з колегами і керівництвом, то можна зробити висновок про те, що адаптація пройшла успішно.

2. Соціально-психологічна адаптація полягає в освоєнні людиною соціально-психологічних особливостей трудової організації та входження в ситуацію в ній систему взаємовідносин, позитивному взаємодії з членами організації. Це включення працівника в систему взаємин трудової організації з її традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. В ході такої адаптації працівник поступово отримує інформацію про трудову організацію, її нормах, цінностях, про систему ділових і особистих взаємин в групі, про соціально-психологічної позиції

окремих членів групи. Ця інформація не засвоюється працівником пасивно, а співвідноситься з його минулим соціальним досвідом, з його ціннісними орієнтаціями і оцінюється ним. За відповідності інформації минулого досвіду працівника, його орієнтації, вона оцінюється позитивно, працівник починає приймати групові норми, поступово відбувається процес ідентифікації особистості з трудовою організацією. В ході соціально-психологічної адаптації працівник вступає в реальне життя організації, бере участь в ній, у нього встановлюються позитивні взаємини з колегами, безпосереднім керівником, адміністрацією. Тобто новий працівник вживається в колектив, освоює системи цінностей, встановлює зв'язки і вступає у відносини з іншими членами колективу і т. д.

О. С. Виханський виділяє чотири типи включення людини в організацію в залежності від того, чи поділяє він норми і цінності групи [18].

«Відданий і дисциплінований член організації» приймає норми і цінності групи, веде себе відповідно до її інтересами і запропонованими рольовими вимогами. Це найбільш надійний співробітник. Він може проявити себе і як сумлінний виконавець, і як активний і ініціативний працівник, джерело нових ідей.

«Пристосуванець» не поділяє домінуючі в групі цінності, але дотримується норм поведінки в ній. Він старанний і поводить себе відповідно до рольових вимог. Але на такого співробітника не можна покластися: він в будь-який момент може підключитися до акції протесту або покинути організацію.

«Оригінал» розділяє цінності групи, але не приймає норми поведінки в ній. Його поведінка йде врозріз із загальноприйнятими стандартами, що ускладнює його взаємодія з іншими співробітниками. Якщо йому надати деяку свободу, підключити до тих видів діяльності, де не потрібно суворого дотримання стандартів поведінки, він цілком може принести користь організації.

«Бунтівник» не поділяє ні норми, ні цінності групи. З цієї причини він часто стає джерелом конфлікту. Слід зазначити, що за личиною тимчасового «пристосування» і угодовця може ховатися потенційний «бунтар».

Показниками успішної соціально-психологічної адаптації є:

адекватний (тобто задовольняє як індивіда, так і групу) соціальний статус людини в даному соціальному середовищі, групі;

психологічна задоволеність індивіда цим середовищем, групою і її найбільш важливими елементами. Швидкої та успішної соціально-психологічної адаптації сприяють такі якості співробітника;

комунікабельність (здатність до спілкування, до швидкого встановлення контактів і зв'язків), що дозволяє легко входити в нові колективи;

швидке визначення свого місця в спільній діяльності, своєї ролі в колективі; вміння бути правильно зрозумілим;

самокритичне ставлення до себе, зокрема знання і облік своїх слабких і сильних рис при виборі стилю діяльності;

зібраність і цілісність особистості, вміння планувати свої дії і поведінку і неухильно цей план виконувати;

вміння в різноманітних умовах (найчастіше нестандартних) знаходити можливості для прояву своєї організованості, впевненості, активності.

Таким чином, основне завдання соціально-психологічної адаптації - забезпечення самовизначення особистості в суспільстві, в групі на основі найбільш суттєвих особливостей індивідуальності

3. Суспільно-організаційна адаптація означає освоєння новими членами трудового колективу структури організаційної системи, системи управління і обслуговування виробничого процесу, режиму праці та відпочинку і т. д.

4. Культурно-побутова адаптація - це участь нових членів колективу в традиційних для даного підприємства культурних заходах поза робочим часом. Характер цього виду адаптації визначається рівнем культури виробництва, розвитком його інфраструктури, загальним рівнем розвитку членів організації, які пов'язані не тільки відносинами по роботі, а й спільним дозвіллям.

5. Психофізіологічна адаптація - це процес освоєння людиною сукупності умов праці. У сучасному виробництві морально старіють не тільки техніка і технології, а й санітарно-гігієнічні норми виробничої обстановки. Поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці та побуту працівників, поява все більшої кількості

зручних і сучасних квартир, одягу, предметів туалету не може не позначитися на виробничій діяльності. Сучасний працівник чуйно реагує на будь-які зміни суб'єктивно сприймаються ним санітарно-гігієнічних норм комфорту, ритму праці та т. д. Матеріали багатьох досліджень свідчать про те, що для робітників питання, пов'язані з санітарно-гігієнічними нормами комфорту, дуже актуальні.

Також трудова адаптація ділиться на:

- 1) первинну (При початковому входженні працівника в виробничу середу);
- 2) вторинну (При зміні робочого місця без зміни або зі зміною професії або при істотних змінах середовища).

Вона має складну структуру і являє собою єдність професійної, соціально-психологічної, суспільно-організаційної та культурно-побутової адаптації.

При управлінні процесом адаптації необхідно враховувати наступні принципи: безперервності, прогресивності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, прозорості, економічності та наступності.

Адаптація працівника до нової ситуації залежить від різноманітних умов його виробничого середовища, робочого місця, трудового колективу, а також умов, які безпосередньо до них не належать. Наявність значної кількості таких умов зумовлює існування різних видів адаптації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація видів адаптації [10]

Ознаки адаптації	Види адаптації	Зміст
1	2	3
1. За суб'єктом адаптації	1.1 Адаптація працівника	Процес пристосування працівника до підприємства та його вплив на навколишнє середовище
	1.2 Адаптація підприємства	Процес пристосування трудового середовища до працівника
2. За відношенням «суб'єкт-об'єкт»	2.1 Активна	Учасник адаптації прагне впливати на трудове середовище для того, щоб змінити його (встановити свої правила поведінки, додаткові норми тощо)
	2.2 Пасивна	Пасивне пристосування до трудового середовища (учасник не прагне ні до яких впливів та змін)

Продовження табл. 1.1

1	2	3
3. За результатом впливу на працівника	3.1 Прогресивна	Сприятливий вплив на учасника адаптації (засвоєння загальноприйнятих норм поведінки, набуття професійних умінь тощо)
	3.2 Регресивна	Пасивне включення працівника до його пристосування до середовища із негативним змістом 4. За рівнем проведення
4. За рівнем проведення	4.1 Первинна	Адаптація працівників, які ще не мають трудового досвіду
	4.2 Вторинна	Адаптація працівників, які вже мають трудовий досвід (перехід із одного підприємства до іншого)
5. За сферою впливу	5.1. До нової посади	Введення працівника в нову посаду
	5.2 До зниження в посаді	Адаптація працівників, знижених в посаді
	5.3 До звільнення	Адаптація працівників, яких звільняють (пошук нових робочих місць, організація підготовки та перепідготовки тощо)
	5.4 Реадаптація	Адаптація працівників, які знову приступили до виконання своїх обов'язків (жінок після декретної відпустки, співробітників після довготривалих відряджень тощо)
6. За ступенем завершеності процесу	6.1 Повна	Високі показники адаптації працівника в усіх аспектах
	6.2 Часткова	Працівник пристосовується лише до окремих аспектів трудового середовища
	6.3 Дезадаптація	Працівник не зміг пристосуватися до жодного аспекту роботи на підприємстві
7. За спрямованістю	7.1 Виробнича	Безпосередньо пов'язана із виробничим процесом
	7.2 Позавиробнича(соціальна)	Непрямо (опосередковано) пов'язана із виробничим процесом

Компанії, які розуміють, що основною складовою успіху (і прибутку) є міцний робочий колектив, розробляють цілі системи для адаптації нових співробітників. У таку систему входить цілий ряд заходів. Ці заходи, що проводяться відповідальними за адаптацію співробітниками, покликані

сформувати два види мотивації: зовнішню, тобто економічну, і внутрішню, тобто особистісну.

З економічної мотивацією все більш-менш очевидно. Фінансова винагорода має відповідати рівню спеціаліста, а премії і бонуси тільки зміцнюють лояльність. Це зрозуміло і без зайвих пояснень. Але що таке «особистісна мотивація»?

Внутрішня, або нематеріальна, мотивація тісно пов'язана з корпоративною культурою. Це прагнення людини до особистого росту і розвитку в рамках даної компанії. Щоб така мотивація виникла необхідно провести ряд заходів, які допомагають новому співробітнику включитися в життя компанії. Існує кілька інструментів, які вирішують цю задачу:

Програма тренінгів та навчальних заходів для нового співробітника. Людина швидше увіллється в роботу, якщо йому відразу пояснять, як все влаштовано, а не нададуть розбиратися самотійно, методом проб і помилок.

Контроль індивідуальної комунікації керівника зі співробітником. Обов'язково потрібно відстежувати, як безпосередній керівник спілкується з новачком, чи не залишає працівника в невіданні щодо того, як той справляється зі своїми обов'язками. Але комунікація повинна працювати і в зворотний бік: новий співробітник повинен задавати питання керівнику, ставитися до зауважень відповідально і уважно [8].

Розробка системи поетапного ускладнення завдань для нового співробітника. Це забезпечить плавне входження нової людини в робочий процес і знизить адаптаційний стрес.

Виконання громадських доручень для більш тісного контакту з колективом. Хоч би яка була специфіка роботи, новому співробітнику дуже важливо познайомитися з колегами, налагодити неформальні зв'язки і влитися в колектив. Однак якщо пустити процес на самоплив, новачок може обмежитися лише дуже вузьке коло.

Організація тимблдингу. Такі заходи дозволяють співробітникам дізнатися один одного краще і забезпечують всім, в тому числі і новим працівникам, комфортну психологічну обстановку.

Корпоративний PR. Він не менш важливий, ніж зовнішній PR. Працівники, як і клієнти, повинні розуміти цінності й устремління компанії, а компанії важливо формувати свій образ як надійного роботодавця, зацікавленого в кожного співробітника.

Наявність єдиного інформаційного простору для співробітників. Кожен повинен розуміти, що відбувається в компанії, представляти її структуру, знати про її досягнення, мати можливість оперативно отримати інформацію про колег і знайти їх контакти [13].

Процедури адаптації персоналу покликані полегшити входження нових співробітників у життя організації. Практика показує, що 90% людей, які звільнилися з роботи протягом першого року, прийняли це рішення вже в перший день свого перебування в новій організації. Як правило, новачок в організації стикається з великою кількістю труднощів, основна маса яких породжується саме відсутністю інформації про порядок роботи, місці розташування, особливості колег і т.д. То є спеціальна процедура введення нового співробітника в організацію може сприяти зняттю більшої кількості проблем, що виникають на початку роботи.

Крім того, способи включення нових працівників у життя організації можуть істотно активізувати творчий потенціал вже працюючих співробітників і посилити їх включеність у корпоративну культуру організації.

Для керівника ж інформація про те, як організований у його підрозділі процес адаптації нових працівників, може багато сказати про ступінь розвитку колективу, рівень його згуртованості та внутрішньої інтеграції [4].

Адаптацію визначають як процес пізнання механізму влади, ідеології, правил діяльності в організації, а також посадових обов'язків. До заходів, що прискорює адаптацію нового співробітника, відносяться [15]:

- реалістична вербування (повне інформування про умови праці);
- всебічне інформування на робочому місці (характеристика підприємства, кадрова політика, режим праці, перспективи зростання, колеги, довідкові дані);
- надання докладної посадової інструкції з описом основних видів робіт;
- проведення ритуалу посвяти;

проведення ознайомлювальних семінарів;
 наставництво (допомога з боку співробітника, рівного по положенню);
 використання шефства (допомога з боку співробітника більш високого рангу);

допомога в плануванні діяльності та контроль за змістом і термінами робіт.

Новим працівникам вручають правила поведінки на підприємстві, принципи культури організації, довідник працівника та інші підтримуючі інформаційні матеріали.

На сьогоднішній день відомо безліч методів для успішної адаптації персоналу, тому перерахуємо найдієвіші з них.

Працюючі методи адаптації персоналу в організації [2]:

1. Метод неформалізованого супроводу.

Впровадження адаптації персоналу таким шляхом найбільш ефективно, але тільки якщо проводяться заходи, спрямовані на вирішення конкретного завдання. Цей метод передбачає ведення новачка, що, звичайно, забирає час. При складанні плану адаптації співробітників менеджер по персоналу повинен чітко розрахувати, скільки часу буде потрібно для його реалізації. При цьому кожен аспект впровадження нового фахівця враховують в рамках системи фінансового заохочення. Менеджер по персоналу повинен познайомити новачка з колективом і розповісти про основні нюанси роботи.

2. Метод проведення заходів.

Завдання менеджера з підбору персоналу - організувати заходи, в рамках яких новачок міг би особисто познайомитися з іншими співробітниками. Такий підхід покращує взаємини в колективі. Через певний період після приходу нового фахівця, як правило, організовують позапланове відвідування ресторану або торжество на честь іменинників. У великих компаніях нерідко організовують міні-заходи для конкретних підрозділів.

Якщо традиції підприємства припускають самопрезентацію, новачкові слід допомогти її підготувати, а також порекомендувати, з ким поговорити на заході. Адаптувати нового співробітника можна в рамках корпоративу в честь успішного

завершення кварталу або досягнення запланованих цілей в минулому місяці. Головне, перед заходом нового працівника краще заздалегідь познайомити з колективом. В іншому випадку свято не доставить йому радості, а лише змусить нервувати.

3. Метод корпоративного PR.

Відповідно до нього складають особливий список вимог до поведінки в компанії. Кожна організація формує власний перелік, в основі якої лежить специфіка роботи і прийнята модель поведінки персоналу. Також в переліку може бути сказано про дрес-код, трудовий графік та вихідні, правила організації робочого місця та ін.

4. Командний тренінг.

Метод, на відміну від інших, використовують нечасто. Наприклад, якщо персонал дуже згуртований і дружний, то поява нової людини - професіонала в своїй області - викликає негатив. Завдяки командним тренінгам знімається напруженість, а новий керівник краще розуміє, яка система взаємин сформувалася в колективі. На командному тренінгу кожен співробітник може висловити претензії до новачка. Перед тренінгом працівників потрібно проінструктувати, розповівши про норми та правила. Якщо все пройде благополучно, міжособистісні відносини в колективі покращаться. Командний тренінг проводять в форматі ділових ігор або методом кейсів. Найчастіше всього компанії запрошують для цього досвідчених коучів [1].

5. Методи організаційної адаптації.

Новачок повинен розуміти, що йому належить робити на своїй посаді. Якщо він засвоїть основні правила і зможе грамотно вибудувати відносини з персоналом, то швидко і легко адаптується. Припустимо, працівник відправляється в відрядження. У цьому випадку йому доведеться дізнаватися, як придбати квиток, де взяти гроші, які документи потрібні. Після знайомства з колегами таких питань у нього не виникне.

6. Інструктаж в підрозділах.

Нового фахівця надають всю інформацію про вимоги для кожного підрозділу. У будь-якому відділі є свої правила, яких мають дотримуватися всі працівники. Всі вимоги необхідно зафіксувати на папері і структурувати так, щоб будь-який працівник міг їх засвоїти. Якщо співробітник не сприйме правила, то напевно витратить багато часу на виявлення нюансів в роботі. Тому правила повинні бути зрозумілі для будь-кого. Доцільно залучити до їх розробки нових співробітників в процесі адаптації. Про основні вимоги новому працівнику краще розповісти ще в ході початкового інструктажу. Згодом він сам дізнається інші правила роботи в тому чи іншому підрозділі.

1.3. Особливості організації процесу адаптації персоналу на підприємстві

Після відбору працівника для виконання ним певних функціональних обов'язків в організації, організація виходила з того, що ця людина їй потрібна та буде корисною. Тому утримання працівника і його адаптація до умов праці в організації є виключно важливим завданням, з вирішенням якого, в першу чергу, несе відповідальність менеджмент організації. Успіх входження працівника в організацію залежить від того, наскільки ця людина мотивована на входження в організацію, і від того, наскільки організація на початковому етапі входження в стані його утримати. Якщо людина достатньо мотивована на членство в організації, вона буде намагатися подолати труднощі входження і добиватися того, щоб, незважаючи на важкість цього процесу, адаптуватися до організаційного оточення. Якщо ж мотивація входження не надто висока, то вона може припинити процес навчання і адаптації до організаційного оточення, відразу пішовши з організації, або ж залишитися в ній до явного розростання конфлікту між нею та організаційним оточенням. Однак навіть якщо людина і не має достатньо сильної мотивації на входження, організація може спробувати утримати його і домогтися його адаптації до нових умов. Дуже часто саме початковий період адаптації для багатьох є непереборним і найважчим. Залишаючись же якийсь час в організації,

навіть всупереч бажанню, при відповідному спілкуванні людина поступово адаптується і стає «нормальним» членом організації [14].

Для того щоб утримати людину, яка прийшла в організацію, можуть бути застосовані різні прийоми. Зокрема, це можуть бути заходи довгострокової матеріальної підтримки, що виходять за рамки, зарплати, обіцянки в майбутньому просування по службі або надання цікавих місць роботи, надання за рахунок організації можливостей навчання та розвитку, надання на пільгових умовах житла і багато іншого [16].

На етапі входження нового працівника в організаційне оточення організація повинна вирішувати одночасно три завдання:

- руйнувати старі поведінкові норми вхідної людини;
- зацікавити нового працівника в роботі організації;
- прищеплювати працівнику нові норми поведінки.

Всі ці процеси йдуть в тісному взаємозв'язку і досягаються сукупним набором певних прийомів і методів. При входженні людини до організації часто негативні результати можуть дати: недозавантаженість на роботі, постановка спрощених задач і легких завдань. Також до негативних наслідків призводить постановка дуже складних завдань і велика завантаженість на роботі. Бажано, щоб на початковому етапі входження людини в організацію він не стикався з такими випадками.

Дуже сприятливим як з точки зору руйнування старих стереотипів, так і з точки зору підвищення зацікавленості в роботі в організації є створення таких ситуацій і постановка таких завдань, які, по-перше, можуть бути вирішені новим членом організації самостійно, по-друге, несуть в собі елемент виклику і незвичайності і, по-третє, для вирішення яких потрібні дії і поведінка, яка суперечить тому, як людина діяла раніше. У цьому випадку новий працівник отримує підвищений інтерес до організації, задоволення від отримання незвичайного для нього результату і сумнів з приводу абсолютної правильності попереднього досвіду та попередніх знань.

У справжніх соціально-економічних умовах, навчання і розвиток персоналу стало одним з пріоритетних напрямків і актуальних завдань сучасної організації. Багато компаній сьогодні розглядають навчання персоналу як інвестиції в майбутнє, вкладають гроші в соціально-психологічну адаптацію нових співробітників і розвиток професійно важливих знань і умінь працівників з урахуванням своєї стратегії [19].

На сьогоднішній день в системі управління персоналом ключовою є зростаюча роль особистості працівника. Професійний розвиток надає позитивний вплив і на самих співробітників, підвищуючи кваліфікацію і набуваючи нові знання і навички. Вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині своєї компанії, так і поза неї. Це особливо важливо в сучасних умови швидкого старіння професійних знань.

Проблема розвитку професійного і творчого потенціалу працівників багаторазово досліджена в працях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Незважаючи на різноманіття уявлень про процес підвищення потенціалу і кваліфікації персоналу, практично всі дослідники відзначають, що в його основі лежить прагнення працівника до задоволення потреб.

В сучасних умовах активні методи навчання персоналу, що реалізуються через малу групу, виявляються надзвичайно ефективні і тому набули статусу найпопулярніших. Сьогодні найбільш затребувані виробничі ділові ігри. Одна з вимог ділових ігор - імітування найбільш характерних елементів діяльності людини, їх максимальне наближення до реальності, що обумовлює необхідність врахування специфіки і умов діяльності конкретного підприємства або відповідних структурних підрозділів [17].

Умовно процес адаптації можна розділити на чотири етапи [4].

Етап 1. Оцінка рівня підготовленості новачка необхідна для розробки найбільш ефективної програми адаптації. Якщо співробітник має не тільки спеціальну підготовку, але і досвід роботи в аналогічних підрозділах інших компаній, період його адаптації буде мінімальним. Однак слід пам'ятати, що навіть

у цих випадках в організації можливі незвичні для нього варіанти вирішення вже відомих йому завдань.

Оскільки організаційна структура залежить від ряду параметрів, таких, як технологія діяльності, зовнішня інфраструктура і персонал, новачок неминуче потрапляє в якійсь мірі в незнайому йому ситуацію. Адаптація повинна припускати як знайомство з виробничими особливостями організації, так і включення в комунікативні мережі, ознайомлення з персоналом, корпоративними особливостями комунікації, правилами поведінки, т. д.

Етап 2. Орієнтація - практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього пред'являються з боку організації. Значне увага, наприклад, у компаніях США, приділяється адаптації новачка до умов організації. До цієї роботи залучаються як безпосередні керівники новачків, так і співробітники служб управління персоналом. Зазвичай обов'язки між ними розподіляються наступним чином (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Орієнтація персоналу на підприємстві: функції та заходи

Функції і заходи для орієнтації працівника на підприємстві	Обов'язки	
	Безпосередньо керівника	Менеджера з персоналу
Складання програми орієнтації.	Виконує	Асистує
Ознайомлення новачків з фірмою і її історією, кадровою політикою, умовами праці та правилами поведінки	Виконує	Асистує
Пояснення вимог та завдань підприємства новому працівнику	Виконує	Асистує
Процес знайомства нового працівника з колективом (посвята)	Виконує	Асистує
Допомога новачкам з боку більш досвідчених працівників, забезпечення цих умов	Виконує	Асистує

Зазвичай програма орієнтації включає в себе ряд лекцій, екскурсій, практикумів (робота на окремих робочих місцях або з певним обладнанням).

Часто в ході проведення програми адаптації зачіпаються наступні питання [11]:

1. Загальне уявлення про компанію:

цілі, пріоритети, проблеми;
традиції, норми, стандарти;
продукція та її споживачі, стадії доведення продукції до споживача;
різноманітність видів діяльності;
організація, структура, зв'язки компанії;
інформація про керівників.

2. Політика організації:

принципи кадрової політики;
принципи підбору персоналу;
напрями професійної підготовки і підвищення кваліфікації;
сприяння працівникам у разі залучення їх до судової відповідальності;
правила користування телефоном всередині підприємства;
правила використання різних режимів робочого часу;
правила охорони комерційної таємниці та технічної документації.

Оплата праці:

норми і форми оплати праці і ранжування працівників;
оплата вихідних, понаднормових.

Додаткові пільги:

страхування, облік стажу роботи;
посібники з тимчасової непрацездатності, вихідна допомога, допомоги по хвороб у родині, у разі важких втрат, допомоги по материнству;
підтримка в разі звільнення або виходу на пенсію;
можливості навчання на роботі;
наявність їдальні, буфетів;
інші послуги організації для своїх співробітників.

Охорона праці та дотримання техніки безпеки:

місця надання першої медичної допомоги;

- застереження;
- попередження про можливі небезпеки на виробництві;
- правила протипожежної безпеки;
- правила поведінки при нещасних випадках і порядок оповіщення про них.

Працівник і його відносини з профспілкою:

- терміни та умови найму;
- призначення, переміщення, просування;
- випробувальний термін;
- керівництво роботою;
- інформування про невдачі на роботі і запізнення на роботу;
- права та обов'язки працівника;
- права безпосереднього керівника;
- організації робочих;
- постанови профспілок і політика компанії;
- керівництво і оцінка виконання роботи;
- дисципліна і стягнення, оформлення скарг;
- комунікація: канали комунікації, поштові матеріали, поширення нових ідей.

Служба побуту:

- організація харчування;
- наявність службових входів;
- умови для паркування особистих автомобілів;

Економічні фактори:

- вартість робочої сили;
- вартість обладнання;
- збитки від прогулів, запізнень, нещасних випадків.

Після проходження загальної програми орієнтації може бути проведена спеціальна програма, здійснювана як в формах спеціальних бесід зі співробітниками того підрозділу, до якого прийшов новачок, так і співбесід з

керівником (безпосереднім і вищестоящим). Зазвичай в спеціальній програмі порушуються такі питання:

Функції підрозділу:

цілі та пріоритети, організація і структура;

напрями діяльності;

взаємовідносини з іншими підрозділами;

взаємовідносини всередині підрозділу.

Робочі обов'язки та відповідальність:

детальний опис поточної роботи та очікуваних результатів;

роз'яснення важливості даної роботи, як вона співвідноситься з іншими у підрозділі і на підприємстві в цілому;

нормативи якості виконання роботи та основи оцінки виконання;

тривалість робочого дня і розклад;

додаткові очікування (наприклад, заміна відсутнього працівника).

Необхідна звітність:

види допомоги, яка може бути надана, коли і як просити про неї;

стосунки з місцевими та загальнодержавними інспекціями.

Процедури, правила, розпорядження:

правила, характерні тільки для даного виду робіт або даної підрозділу;

поведінка у разі аварій, правила техніки безпеки;

інформування про нещасні випадки і небезпеки;

гігієнічні стандарти;

охорона і проблеми, пов'язані з крадіжками;

відносини з працівниками, що не належать до даного підрозділу;

правила поведінки на робочому місці;

винос речей з підрозділу;

контроль за порушеннями;

перерви (перекури, обід);

телефонні переговори особистого характеру у робочий час;

використання обладнання;

контроль і оцінка виконання.

Етап 3. Дієва адаптація. Цей етап полягає у власне пристосуванні новачка до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням в міжособистісні відносини з колегами. В рамках даного етапу необхідно дати новачку можливість активно діяти в різних сферах, перевіряючи на собі і апробуючи отримані знання про організацію. Важливо в рамках цього етапу надавати максимальну підтримку новому співробітнику, регулярно разом з ним проводити оцінку ефективності діяльності та особливостей взаємодії з колегами.

Етап 4. Функціонування. Цим етапом завершується процес адаптації, він характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. Як правило, при спонтанному розвитку процесу адаптації цей етап настає після 1-1,5 років роботи. Якщо ж процес адаптації регулювати, то етап ефективного функціонування може наступити вже через декілька місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду здатне принести вагому фінансову вигоду, особливо якщо в організації залучається велика кількість персоналу.

Вибору ефективних інструкторів або наставників слід приділяти велику увагу. Певною мірою, успіх процесу адаптації працівників залежить від вибору тієї людини, яка буде проводити навчання.

Персональні властивості (вміння добре говорити, мотивувати, організувати роботу інших, бути вигадником, надихати на великі досягнення) є важливим фактором при виборі. Аналіз і навчання проводяться кадровими спеціалістами або зовнішніми консультантами.

Хоча зазвичай формальне навчання проводиться професійними інструкторами, часто керівники практично є кращими наставниками - особливо якщо професіонали допомагають їм готувати матеріал.

Система адаптації є частиною кадрової політики по організації процесу управління персоналом. Основна мета організації процесу структурованої адаптації - це зниження витрат організації, за рахунок того, що [3]:

новачок швидко інтегрується в колектив, вникає в особливості посади;

знижується кількість помилок в період освоєння регламентів, правил і процедур компанії;

новачок виходить на хорошу продуктивність праці вже в перші місяці роботи;

зменшується кількість співробітників, звільнених після закінчення випробувального терміну, знижується плинність персоналу.

При організації якісного введення в посаду новачок отримує комплексну інформацію, яка допомагає швидко ознайомитися з нормами поведінки, атмосферою, правилами внутрішніх комунікацій і корпоративною культурою організації. Вникнути в цінності організації, зрозуміти завдання і більш широкий контекст посади. В процесі адаптації співробітник може прояснити виниклі питання.

Таким чином, формування кадрового складу - одна з найбільш істотних областей роботи менеджера по персоналу. Для того, щоб забезпечити організацію необхідним кадровим ресурсом, важливо розробити адекватну завданням ситуацію в зовнішньому середовищі і технологію діяльності, структуру фірми; розрахувати потребу в персоналі. Для розробки програм найму необхідно провести аналіз кадрової ситуації в регіоні, розробити процедури залучення та оцінки кандидатів, провести адаптаційні заходи по включенню нових співробітників у організацію [8].

Процес адаптації працівників є невід'ємною частиною для успішного функціонування підприємства. Підприємство повинно бути зацікавлене в найскорішому пристосуванні нових працівників, і повинно створити всі необхідні умови для цього.

Також варто відзначити той факт, що чимала роль в успішній адаптації нового працівника належить йому самому. Адже, без бажання, прагнення до розвитку та мотивації, його перебування на підприємстві може завдати шкоди не тільки йому, але й самому підприємству.

В першому розділі ми дослідили, що являє собою процес адаптації персоналу на підприємстві: її сутність, зміст. Також були досліджені види, методи

адаптації персоналу підприємства та особливості організації процесу адаптації на підприємстві.

Одним з основних результатів взаємодії людини і організації є те, що людина, аналізуючи і оцінюючи результати своєї праці в організації, розкриваючи причини успіхів і провалів у взаємодії з організаційним оточенням, аналізуючи досвід і поведінку своїх колег, замислюючись над порадами і рекомендаціями начальства і товаришів по службі, робить для себе певні висновки, які в тій чи іншій мірі позначаються на його поведінці, призводять до зміни його поведінки з метою адаптації до організації, з метою досягнення кращої взаємодії з організаційним оточенням.

Підприємство повинно зробити все так, щоб працівник, який прийшов до них працювати, почував себе наче «риба в воді», проблема адаптації персоналу є великою проблемою в нашій країні. Більшість підприємств залишають цей процес на «самотік», більш досвідчені працівники несерйозно відносяться до тих у кого цього досвіду поменше, а ті, перед якими стоїть завдання – навчити, не приділяють особливої уваги до того яких «успіхів» досягає новий працівник.

Керівництво повинно контролювати процес адаптації нового працівника, підтримувати його, мотивувати, щоб працівник мав бажання робити користь підприємству.

Наступним етапом нашого дослідження буде розгляд практичних аспектів управління адаптацією персоналу на прикладі ТОВ «Анекс Тур».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АНЕКС ТУР»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Анекс Тур» як соціально-економічної системи

Об'єктом дослідження дипломної магістерської роботи є ТОВ «Анекс Тур», який здійснює туроператорську діяльність та займається наданням туристичних послуг. Центральний офіс туроператора знаходиться у м. Києві за адресою вул. Харківське шосе, 201-203, 12-й поверх.

ANEX Tour - це один з найбільших туроператорів в нашій країні, який здобув широку популярність і завоював довіру та високі оцінки туристів з усього світу. Він з'явився на туристичному ринку в 1996 році і за більш ніж 20 років успішної діяльності значно розширив перелік своїх послуг і географію країн, в яких вони надаються.

Сьогодні під цим брендом працюють компанії в Росії, Білорусії, Казахстані, Україні, Німеччині, а в 12 країнах є відкриті представництва компанії. В Україні перший офіс туроператора ANEX Tour з'явився в 2005 р. у м. Києві. Всього в Україні 6 регіональних офісів компанії та чимала кількість турагентств, які відкрились під брендом Anex на умовах франчайзингу від туроператора.

Контактна інформація туроператора «ANEX Tour»:

Юридична адреса: 01025, м. Київ, вул. Велика Житомирська, 13, оф. 2

Фактична адреса: 02121, м. Київ, Харківське шосе 201-203 літ. 2а пов. 12 оф.

Поштова адреса: м. Київ, Харківське шосе 201-203 літ. 2а пов. 12 оф. 1

Телефон основний: (0800) 509888

Телефони контактні: (044) 5911591

Електронна пошта: sales@anextour.com.ua , marketing@anextour.com.ua

Сайт: <http://www.anextour.com.ua/> [25]

Підприємство здійснює свою діяльність у галузі надання послуг з організації подорожей та надає такі послуги: туризм, подорожі, бронювання готелів, санаторіїв, пансіонатів, авіаквитків.

Основні види діяльності підприємства згідно КВЕД-2010 представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Види діяльності туроператора ТОВ «Анекс Тур» (згідно КВЕД-2010) [24]

Вид	Опис
79.12 Діяльність туристичних операторів	Організація та проведення турів, що їх реалізують через туристичні агентства або безпосередньо туристичними операторами. Організація турів може включати: перевезення, забезпечення місця проживання, харчування, відвідування музеїв, місць історичних і культурних пам'яток, театральних, музичних або спортивних заходів
79.11 Діяльність туристичних агентств	Включає посередницьку діяльність туристичних агентів з реалізації продукту туристичних операторів.
79.90 Надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність	Діяльність місцевих туристичних інформаційних служб і служб з розміщення (забезпечення проживання); діяльність екскурсоводів (гідів); розповсюдження та продаж квитків на концерти та видовищно-розважальні заходи.

Туроператор «ANEX Tour» співпрацює з найбільшими авіакомпаніями України і не тільки, тому завжди зможе посприяти в бронюванні та купівлі квитків на рейси. Це можуть бути як регулярні рейси, так і чартерні. Звернувшись до даного туроператора, клієнт може бути на 100% впевнений в тому, що для нього знайдеться місце на борту літака. Крім цього, «ANEX Tour» надає послуги бронювання номерів в готелях, оформлення документів і багато інших.

Головне завдання туроператора - це надавати якісні путівки клієнтам з різними побажаннями та можливостями. Туроператор «ANEX Tour» - українська компанія, яка за 14 років своєї діяльності змогла завоювати довіру клієнтів і

зайняти лідируючі позиції в рейтингу провідних туристичних брендів країни. Сьогодні вона може похизуватися широким спектром пропонованих послуг.

Від туроператора можна замовити незабутній пляжний відпочинок, екскурсійні поїздки і багато інших турів серед неймовірного їх різноманіття. Найбільш популярними напрямками серед українських «любителів» відпочинку напрямками є: Єгипет, Туніс, Туреччина, Болгарія, Об'єднані Арабські Емірати, Греція.

Компанія пропонує добре відпрацьовані схеми маршрутів перельоту, величезний вибір готелів і супутні послуги (послуги гіда, трансфер в аеропорт та з нього, груповий або індивідуальний трансфер та багато інших послуг) в залежності від «гаманця» бажаючих відпочити.

Більш вимогливим клієнтам туроператор «ANEX Tour» пропонує поїздки в більш екзотичні куточки планети: Індонезія, Таїланд, Куба, Шрі-Ланка та багато інших напрямлень на будь-який смак.

Більш економні мандрівники можуть купити гарячі тури «ANEX Tour», а для тих, які звикли відпочивати розкішно, знайдеться чимала кількість унікальних пропозицій з проживанням в найвідоміших готелів категорії преміум.

Оператор веде свою діяльність з надання туристичних послуг з далекого 2005 року і за цей час встиг обзавестися надійними та авторитетними партнерами по всьому світу. Це авіакомпанії («Azurair»), та компанії які зустрічають туристів в місцях їх прибуття («Blue Sky Travel», «Terramar Group»), страхові фірми («ВУСО»), банки («Альфа-банк», «Укрсиббанк») і т. д [27].

Крім того, в числі партнерів «ANEX Tour» є ледь не кожне туристичне агентство країни, зокрема: «Джой тревел», «Поїхали з нами», «Роял Вояж» та інші. Тому, відпочивальники перебуваючи на відпочинку, завжди оточені турботою.

Про комфорт і безпеку туристів турбуються представники авіакомпанії під час польоту, працівники трансферної служби по дорозі з аеропорту в готель і назад. Також в готелях працюють представники туроператора, які не тільки пропонують різноманітні екскурсії, але завжди готові надати інформаційну підтримку або допомогу в рішенні будь-яких проблем, що виникли. У путівці, сформованій Анекс

Туром, обов'язково передбачена страховка, що включає безкоштовне медичне обслуговування за кордоном, в разі необхідності [28].

В останні роки компанія активно розвиває франчайзингову мережу. Приєднатися до неї можуть ТОВ та ФОП, які займаються туристичною діяльністю та володіють договором про оренду офісного приміщення. Туроператор пропонує чесні і лояльні умови співпраці, постійну підтримку. Надаються корпоративні меблі, вивіски, рекламні матеріали та сувенірна продукція. Проводяться постійні навчальні тренінги, пільгові тури.

Для того, щоб туристичний бізнес розвивався найкращим чином, «Anex Tour» взаємодіє з турагенціями, вибудовуючи відносини співпраці шляхом проведення конференцій, презентацій, форумів, при цьому активно йде оповіщення через мережу інтернет, ведеться робота з розвитку приймаючої бази - готелів, баз відпочинку, віталень будинків. А також проводяться серії вебінарів, ознайомчі тури і т.д [30].

Перевагами туроператора ТОВ «Анекс Тур» є:

- постійне впровадження нових технологій в сфері туризму;
- великий спектр пропонованих послуг;
- професійна команда досвідчених гідів;
- високий рівень обслуговування;
- забезпечення максимального комфорту для туристів.

Компанія постійно розвиває нові напрямки та постійно прагне підвищувати якість своєї роботи. Своєчасно інформує постійних клієнтів і агентів про новини сфери туризму, готелів, акції та інші важливі події.

Велику увагу керівництво компанії приділяє комфорту та безпеці своїх туристів, регулярно оновлюючи автопарк в приймаючих країнах. На сьогоднішній день - це сучасні і безпечні транспортні засоби, обладнання з кондиціонерами і бездротовим інтернетом.

Співробітники компанії постійно працюють над відкриттям нових унікальних напрямків для туристів, укладаючи ексклюзивні договори з готелями і приймаючими структурами по всьому світу [29].

В Україні найбільшу кількість туристів обслуговують такі туроператори (станом на 2018 рік) [32] :

Join UP! (902,6 тисяч осіб, з яких 878,4 тисяч - українці, які подорожують за кордон);

ANEX Tour (515,6 тисяч, українці - 515,6 тисяч);

Акорд Тур (279,7 тисяч, українці - 260,5 тисяч);

TEZ Tour (284,9 тисяч);

Coral Travel (243,7 тисяч) (рис. 2.1).

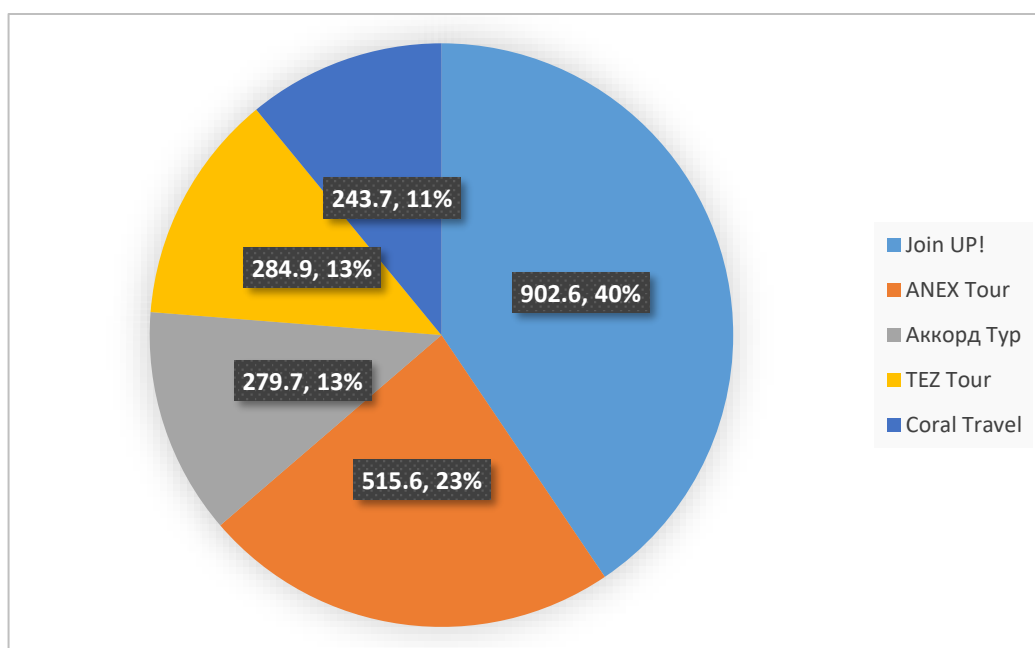


Рис. 2.1. Частка ринку ТОВ «Анекс Тур» у 2018 р.

Серед туроператорів першу сходинку посідає JoinUp (40%). Доступні ціни та обширна польотна програма — саме ці два пункти допомогли йому стати лідером продажів. Слідом за ним — Anex Tour (23%), основними перевагами якого є доступні Єгипет та ОАЕ та чартерні програми в екзотичні країни.

Як ми бачимо, конкуренція в даному сегменті доволі відчутна, ANEX Tour входить в когорту найкращих туроператорів України, але майже вдвічі відстає в кількості обслуговуваних туристів в порівнянні з лідируючим Join Up! який тримає першість останні 5 років.

В залежності від країни відпочинку, кожен з туроператорів є лідером з організації туристичних подорожей в певні країни. ANEX Tour є найпопулярнішим в українців у плані подорожей до Туреччини, Тунісу та Об'єднаних Арабських Еміратів. В цих країнах досить розвинена інфраструктура компанії, є власні офіси, чимала кількість гідів (трансферних, готельних), автобусів різної місткості тощо.

Проаналізуємо середню вартість заброньованих турів в Україні у 2019 році за місяцями (рис.2.2) [31].

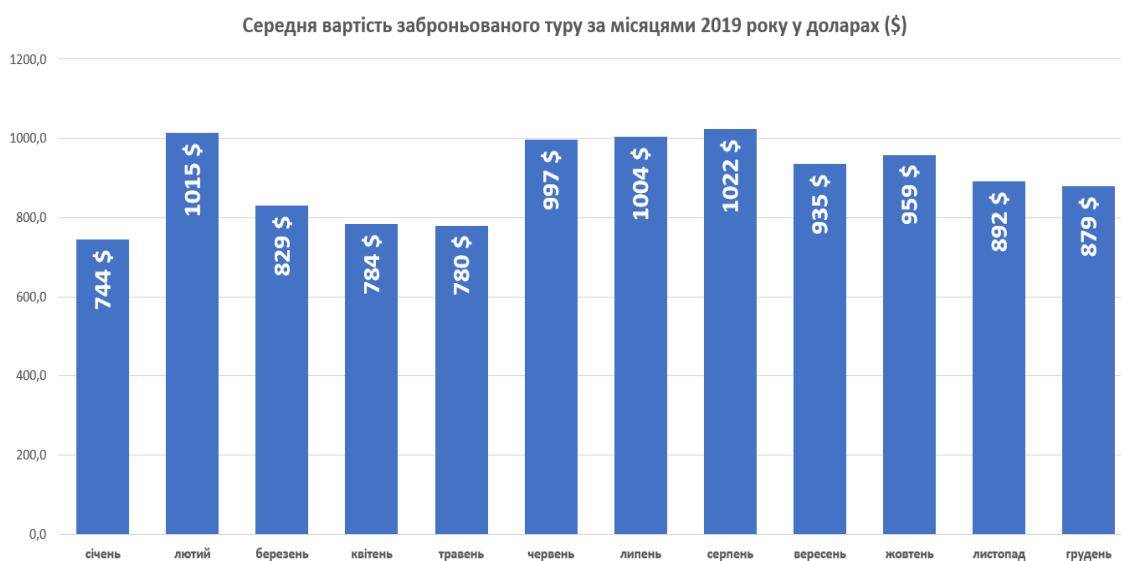


Рис 2.2 Середня вартість заброньованих турів в Україні

Згідно діаграми можна зрозуміти тенденцію цін за рік: у лютому активно бронюються тури на літо — переважно це сім'ї з дітьми, які планують літню відпустку, тому середня вартість туру в цей місяць помітно підскочила. Також, паралельно з раннім бронюванням, дуже активно продається недорогий Єгипет, відповідно середня вартість дещо нижча у весняні місяці.

Влітку старт високого сезону — тому і ціни стали вищими, і середня вартість збільшилася. У серпні тури найдорожчі, адже літній сезон підходить до завершення, гарячих пропозицій у цей період небагато, а більшість рейсів та готелів заповнені. Це й призводить до підвищення цін на пакетні пропозиції.

Невеликий спад помітний у вересні, та вже у жовтні середня вартість збільшується — частіше починають бронювати дорожчі екзотичні напрямки. Під

кінець року все частіше з'являється дешевий Єгипет, тож середня вартість знову знижується.

Як висновок з тенденцій за рік — раннє бронювання на літні напрямки є більш вигіднішим, ніж гарячі тури — плануючи заздалегідь, можна і відпочинок розпланувати, і кошти заощадити.

Планування туристичної діяльності розпочинається із розробки загальних цілей, після яких можна визначити конкретні, деталізовані цілі на заданий період, визначити шляхи та засоби їх досягнення, і нарешті, здійснювати контроль за досягненням поставлених цілей. При цьому планування в цій діяльності завжди ґрунтується на тому, в якому стані знаходиться зовнішнє середовище, політична ситуація, зміни в економіці, платоспроможність населення, постійний розвиток конкуренції в даній галузі [33].

Туроператор завжди ставить перш за все акценти на тому, які послуги будуть надаватися туристам, подорожі в які країни можуть створити справжній «бум» в цій галузі. Для конкретного туристичного регіону насамперед визначає його конкурентоспроможність та створює туристичний образ. Туристичний образ регіону оцінюється за такими критеріями, як гостинність, якість послуг, що надаються, імідж, наявність можливостей для активного відпочинку, розвиненість транспортної інфраструктури, відповідність якості послуг ціні та ін. Кожен критерій оцінюється для конкретного регіону, і йому присвоюється певний кількісний вираз. У результаті можна наочно оцінити переваги й недоліки туристичного регіону та запропонувати шляхи і методи його вдосконалення.

З огляду на це функція планування охоплює такі види робіт:

участь у розробці цілей розвитку регіону, які визначають органи управління розвитком туризму певної території;

поточний аналіз конкурентоспроможності місця (ринок, прямі і непрямі конкуренти, попит, постачальники, галузь);

розробка стратегії досягнення/підтримання конкурентоспроможності регіону, його особливої позиції;

втілення в життя стратегії конкурентоспроможності регіону;

надання консультацій [33].

Контроль в туристичній діяльності включає в себе аналіз фінансових і кількісних розрахунків, оцінку ефективності роботи співробітників, облік попиту за напрямками, перевізниками, місцями проживання тощо. Саме тому, кожен туроператор («ANEX Tour», не виняток) , робить усе для того, щоб максимально автоматизувати контроль за діяльністю в туризмі для швидкого формування всієї необхідної статистики, точності даних і розділення доступу до важливої інформації в компанії.

Для організації туристичних поїздок туроператори встановлюють зв'язок з підприємствами розміщення, харчування, транспорту, культурно-просвітницькими установами та екскурсійними бюро, які діють в місцях, куди їдуть туристи.

Часто туроператори орендують на основі довгострокових контрактів готелю і інші засоби розміщення, літаки, автобуси, забезпечуючи їх максимальне завантаження і отримуючи значні знижки [34].

Всередині компанії проводяться постійні кваліфікаційні тренінги для працівників підприємства та навчання за кошти підприємства. Також «ANEX Tour» постійно збільшує кількість партнерів, кожного року відкривається чимала кількість туристичних агенцій під їх «брендом».

За функціональністю в управлінні ТОВ «Анекс Тур» він розподіляється на чималу кількість підрозділів, для вирішення будь-яких питань, пов'язаних з туристичною діяльністю та його розвитком.

Для більш детального розгляду системи управління ТОВ «Анекс Тур» розглянемо її основні складові : керуючу та керовану підсистеми (рис. 2.3).

Керуюча підсистема (суб'єкт) – це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів [35]. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів, щодо перетворення вхідних ресурсів на вихідний продукт компанії. Цими

суб'єктами на підприємстві ТОВ «Анекс Тур» є: генеральний директор, керівники підрозділів.

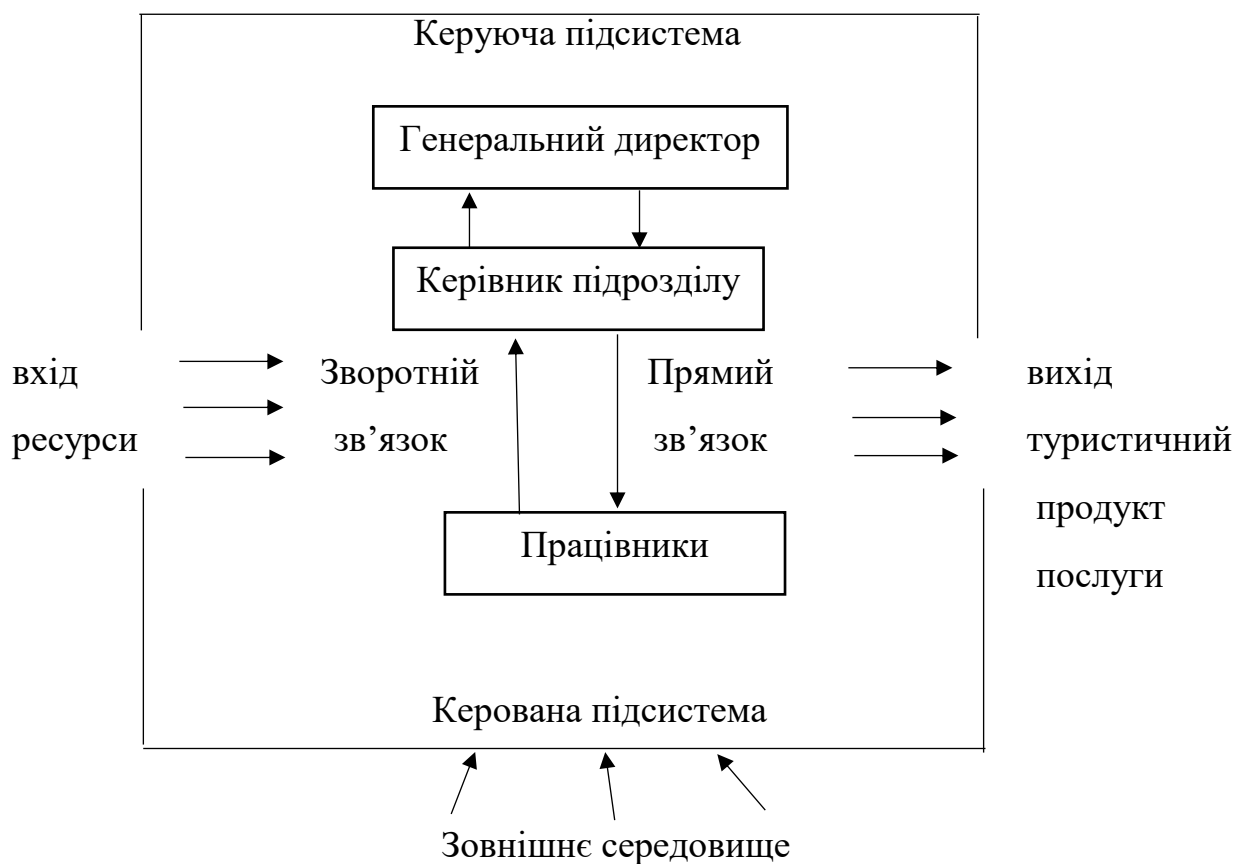


Рис.2.3. Взаємодія керуючої та керованої підсистеми ТОВ «Анекс Тур»

Керована підсистема (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу перетворення вхідних ресурсів на вихідний продукт підприємства.

Система управління (СУ) організації становить особливий інтерес для керівника, а її вивчення й удосконалювання — його постійне завдання. Управління повинно забезпечувати:

збереження структури системи;

підтримку режиму діяльності;

реалізацію програм, цілей функціонування цих систем в умовах різних зовнішніх і внутрішніх впливів, що супроводжують їх.

Потреба в управлінні, тобто в необхідності прийняття того чи іншого рішення, виникає тільки при виникненні проблеми. Проблема в загальному випадку визначається двома станами:

що задається (бажаним);

фактичним (прогнозованим).

Для детальнішого аналізу взаємозв'язку між керуючою та керованою підсистемою ми розглянемо організаційну структуру ТОВ «ANEX Tour», яка представлена в Додатку А.

Як видно, з представленої схеми, організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» є лінійно-функціональною, всі керівники відділів цілком і повністю підпорядковуються генеральному директору, при цьому працівники компанії підпорядковуються лише одному керівнику в межах їхньої компетенції, результати виконаної роботи передають керівники підрозділів безпосередньо генеральному директору.

Перевагами такої організаційної структури є її повна визначеність, кожен керівник працює в межах наданих йому повноважень, працівники працюють в межах однієї виконуваної та безперебійної роботи.

Також завдяки такій структурі спостерігається чіткість в роботі, оперативність дій, особливо враховуючи дану галузь, де завдяки лише швидкій роботі можна конкурувати з іншими туроператорами.

Тому, можна бути впевненим, що в компанії ефективно організована ієрархія персоналу, а лінійно-функціональна структура, так чи інакше, є однією із найефективніших в галузі, адже кожен підрозділ робить один елемент організації туристичного продукту.

На підприємстві ТОВ «Анекс Тур» діють такі підрозділи [26]:

Відділ продажів: заявки, зміни, ануляції

Відділ продукту: прорахунок індивідуальних, нестандартних, прорахунок групових турів

Відділ маркетингу:

початок співпраці (укладання договорів, умови співпраці), комісійна програма, бонусна програма, акції, новини, запити по готелям, примітки про дні народження туристів, молодят, спеціальних потреб туристів та скарг.

реєстрація на семінари, заходи компанії (road show, work shop), рекламні тури тощо.

Відділ VIP: консультація по VIP готелям, VIP послуг (бізнес-клас, Azur Space, Anex Priority, експрес і індивідуальні трансфери), індивідуальний прорахунок турів по VIP готелям, розсадження на рейс по VIP готелям.

Відділ чартерних авіап перевезень: запити про вартість чартерних квитків, спеціальні потреби туристів (люди з обмеженими можливостями, додаткові місця).

Бухгалтерія: запит рахунку, питання з оплати заявок, взаємозаліки, повернення.

Відділ бронювання.

Відділ регулярних авіап перевезень: бронювання авіаквитків на регулярні рейси.

Відділ видачі документів.

Юридичний відділ: претензії, скарги, договори.

Візовий відділ: допомога з візових питань, консультація.

Для аналізу підприємства як соціально-економічної системи важливим етапом є аналіз персоналу, його структури, кількісних та якісних характеристик.

Якщо розглядати структуру підприємства за кількістю персоналу, то можна відзначити те, що переважна кількість працівників є спеціалістами у певній сфері надання послуг туристичного оператора. У кожного відділу підприємства є ресурси для вирішення всіх питань які виникають в галузі туризму та створення самого туристичного продукту. Розглянемо дану структуру більш детально :

1) Керівники – 8 керівників (генеральний директор і керівники кожного з підрозділів підприємства);

2) Спеціалісти – 82 спеціаліста (найбільша частка персоналу, адже в кожному напрямі функціонування туристичного підприємства, працює лише той

персонал, який створює туристичний продукт, вирішує всі проблемні питання пов'язані з ним). Спеціалістами є дані категорії працівників як: менеджери з продажів, менеджери з бронювання (готелів, авіаквитків), менеджери візового відділу, менеджер з реклами, PR-менеджер, маркетологи, менеджери фінансового відділу, працівники бухгалтерії.

3) Службовці – 9 службовців.

Найчисленнішу категорію в організації туристичної індустрії займають в першу чергу спеціалісти, за допомогою яких відбуваються усі процеси організації даної діяльності: від процесу створення туристичного продукту до вирішення та консультування можливих неприємних ситуацій туристів у країні їхнього прибуття.

Кожен з підрозділів діє в межах своєї компетенції, якщо один відділ займається тим, що створює туристичний продукт, то інші займаються процесом його просування та кінцевим його збутом туристам.

Далі ми проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «Анекс Тур» за віком (табл. 2.2).

Загалом туристична діяльність є однією з наймолодших галузей, тому, як правило, в ній працюють достатньо молоді люди. В таблиці ми можемо побачити високий відсоток працюючої молоді на підприємстві до 28 років. Найбільший відсоток впродовж трьох звітних років був у 2017 р. та становив 69,61%, в 2018 р. він зменшився на 1,93 в порівнянні з ним. Більш досвідчені працівники в діапазоні від 29 до 40 років становить приблизно 30% всього персоналу на підприємстві.

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу ТОВ «Анекс Тур» за 2016-2018 рр.

Вікові категорії	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у % 2017 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2016р.	2017р.
Молодь віком 15-28 років	43	64,18	71	69,61	67	67,68	3,5	-1,93
29-40 років	22	32,83	28	27,45	30	30,3	-2,53	2,85

Продовження таблиці 2.2

41-50 років	2	2,99	3	2,94	2	2,02	-0,97	0,92
Передпенсійні роки	0	0	0	0	0	0	0	0
Пенсійні роки	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом	67	100,0	102	100,0	99	100,0	0,0	0,0

Від 41 до 50 років – це всього декілька осіб і це управлінський персонал, на чолі з генеральним директором підприємства. Найбільша чисельність персоналу була у 2017 р. та становила 102 робітники, в порівнянні з 2016 р. був різке його зростання, на 35 робітників стало більше, у 2018 р. зменшення на 3 працівники. Саме в ці роки пройшов справжній туристичний «бум» у країні. Далі ми дослідимо структуру персоналу за стажом роботи підприємства (табл. 2.3).

Дуже рідко на такому підприємстві туристичної індустрії як «ANEX Tour» опиняються робітники зі стажом менше року, тому що однією із умов прийняття на роботу є, як правило, 1 рік роботи в туристичній сфері, але бувають винятки, у разі успішного стажування за кордом студенти можуть отримати свій шанс. Всього до 1 року стажу – 2 працівники на підприємстві у 2018 р., у 2017 р. їх було найбільше – 5 працівників та 3 працівники у 2016 р.

Таблиця 2.3

**Структура персоналу ТОВ «Анекс Тур» за стажом роботи за
2016-2018 рр.**

Стаж роботи	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016р.	2017р.
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %		
Менше 1 року	3	4,48	5	4,9	2	2,02	-2,46	-2,88
1-3 роки	10	14,93	28	27,45	27	27,27	12,34	-0,18
3-5 роки	31	46,27	37	36,28	39	39,39	-6,88	3,11
5-10 років	23	34,32	32	31,37	31	31,32	3	-0,05
Разом	67	100	102	100	99	100	0,0	0,0

Від 1 до 3 років їх кількість становить 27 працівників, в порівнянні з 2016 р. їх кількість збільшилась на 17 працівників.

Найбільш численну групу становлять працівники від 3 до 5 років стажу та становлять 39 працівників у 2018 р. – це 39,39% від всього штату персоналу. Навіть в порівнянні з минулими звітними роками стаж в цьому діапазоні є найсуттєвішим на підприємстві.

Найдосвідченіші працівники зі стажем від 5 до 10 років, займають 31,32% від всього персоналу на підприємстві.

Тому можна зробити висновок, що найбільшу частку займають працівники зі стажем від 3 до 10 років, їх кількість в середньому по роках становить 70 % від усього числа працівників.

Далі ми розглянемо динаміку абсолютних показників руху персоналу ТОВ «Анекс Тур» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка абсолютних показників руху персоналу ТОВ «Анекс Тур»
за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016	2017
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	67	102	99	32	-3
Звільнено працівників, осіб	6	14	15	9	1
З них :					
- за власним бажанням	6	14	15	9	1
- скорочення штату	0	0	0	0	0
- за порушення дисципліни	0	0	0	0	0
Кількість відпрацьованих годин протягом року	128640	195840	190080	61440	-5740
Кількість втрачених годин протягом року	2680	6528	3960	1280	-2568
Фонд робочого часу, усього	131320	202368	194040	62720	-8328

Згідно таблиці, ми можемо сказати, що кожного року відбувається певна кількість звільнень на туристичному підприємстві, працівники таких підприємств завжди в пошуках незалежності та дуже часто менеджери по роботі з клієнтами та менеджери з туризму, отримуючи власну клієнтську базу – звільняються.

Також є різноманітні моменти з постійними стресами, які супроводжують дану діяльність. Найбільша кількість звільнень припала на 2018 р. та становить 15 працівників, тобто в порівнянні з минулими роками є набагато більшою, але і кількість працівників в порівнянні з 2016 р. відчутно змінилася.

Найбільша кількість відпрацьованих годин була у 2017 р. та становить приблизно 196 тис. годин, в першу чергу через найбільшу кількість працівників на підприємстві.

Фонд робочого часу також був найбільшим у 2017 р. та становив 202 тис. годин, в порівнянні з 2016 р. він збільшився на 63 тис. годин, а якщо брати до уваги останній звітний рік, то відбулося зменшення на 8 тис. годин.

Після аналізу абсолютних показників, далі ми проаналізуємо відносні показники руху персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка відносних показників руху персоналу ТОВ «Анекс Тур» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+;-) 2018 р. від	
				2016 р.	2017 р.
1. Коефіцієнт поновлення персоналу, %	17,9	40,2	11,1	-6,8	-29,1
2. Коефіцієнт вибуття персоналу, %	8,96	13,72	15,15	6,19	1,43
3. Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,96	13,72	15,15	6,19	1,43
4. Коефіцієнт абстенентизму, %	2,04	3,23	2,04	0	-1,19

Коефіцієнт поновлення персоналу сягнув свого піку у 2017 р. в якому відбулося суттєве збільшення персоналу та збільшення кількості роботи у працівників підприємства та становив 40,2 %. У 2018 р. цей коефіцієнт став найменшим та становив 11,1%.

Коефіцієнт плинності кадрів став найбільшим у 2018 р. та становить 15,15%, в порівнянні з 2016 р. – зріс на 6,19%, а з 2017 р. – зріс на 1,43%.

Коефіцієнт абстенізму був найвищим у 2017 р. та становив 3,23%, в 2016 р. та 2018 р. він дорівнює 2,04 %.

Далі ми проаналізуємо освітню структуру персоналу ТОВ «Анекс Тур» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Освітня структура персоналу ТОВ «Анекс Тур» за 2016-2018 рр.

Рівень освіти	Роки						Відхилення пито мої ваги у % 2018 р. від	
	2016		2017		2018			
	кількіст ь, осіб	пито ма вага, %	кількіст ь, осіб	пито ма вага, %	кількіст ь, осіб	пито ма вага, %	2016р.	2017р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Спеціальна профес ійна підготовка робітників (ПТУ), з них:	-	-	-	-	-	-	-	-
Неповна вища освіта (ВНЗ I-II рівня акредитації – освітньо- кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст») з них:	12	17,91	23	22,55	20	20,2	-11,82	-6,82
- управлінський - персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
- персонал	12	17,91	23	22,55	20	20,2	-11,82	-6,82
Базова вища освіта	50	74,63	68	66,67	71	71,72	-	-
- управлінський персонал	5	7,46	4	3,92	5	5,05	-	-
- персонал	45	67,17	64	62,75	66	66,67	-	-
Повна вища освіта з них	5	7,46	9	8,82	8	8,08	-8,18	-1,52
- управлінський персонал	4	5,97	6	5,88	6	6,06	-8,18	-1,52
- персонал	1	1,49	3	2,94	2	2,02	-	-

Продовження таблиці 2.6

Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	1,00	X	1,00	X	1,00	X	X	X
Разом	67	100	102	100	99	100	X	X

Якщо з проаналізувати освітню структуру ТОВ «Анекс Тур» , можна відразу звернути увагу на те, що в галузі туризму, практично не можливо працювати в галузі туризму, для працевлаштування потрібен диплом про закінчення фахової освіти в туристичній галузі та звичайно досвід, у випадку з таким брендом як «ANEX». Але при цьому є невелика кількість працівників з неповною вищою освітою, це зазвичай студенти фаху «Туризм» які отримали певний досвід в цій сфері, велика кількість українських студентів проходять стажування в Туреччині, в якій можуть гарно про себе заявити підприємству. Їхня кількість складає 20% всіх працівників підприємства у 2018 році.

Працівники з базовою вищою освітою є найчисленнішою групою працівників на підприємстві та становлять 71,72 % в персоналі підприємства станом на 2018 р. В минулі звітні роки також спостерігалася ситуація, що найбільша кількість працівників мають саме базову вищу освіту.

Найменшою групою є персонал з повною вищою освітою, більшість з них це саме керівництво підприємства, яке повинне постійно навчатися чомусь новому, адже туристичні тренди та попит змінюються «не по днях, а по годинах». Всього працівників з повною вищою освітою становить 8,08% від усіх працівників підприємства станом на 2018 р.

Також для того, щоб здійснити управлінську діагностику, слід провести SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Анекс Тур» та визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості і загрози (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Анекс Тур»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Великий перелік послуг та маршрутів, які пропонуються туристам; 2. Розвинений маркетинг туристичного підприємства: реклама, впізнаваність бренду «ANEX Tour»; 3. Кваліфікований персонал; 4. Підтримка туристів у будь-якій країні: офіси компанії в країнах відпочинку туристів, велика кількість представників компанії; 5. Надійний авіаперевізник, страхова компанія, перевізники в країнах прибуття.	1. Висока конкуренція, серйозний конкурент в обличчі «Join Up!» який пропонує ті ж послуги, але дешевше, має власну авіакомпанію SkyUp та володіє чисельною часткою туристичного ринку в Україні; 2. Застарілий дизайн сайту в порівнянні з іншими туроператорами; 3. Збитковість; 4. Доволі висока вартість турів.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Постійний розвиток нових напрямів; 2. Збільшення кількості представництв компанії в країнах прибуття 3. Популярність сезонних подорожей 4. Збільшення платоспроможності населення	1. Постійна мінливість в економіці країни; 2. Криза в країні 3. Зниження платоспроможності населення 4. Спад потоків туристів 5. Банкрутство

Як ми бачимо, у підприємства є велика кількість сильних сторін та можливостей, але попри те, враховуючи галузь, в якій воно працює, є чимала кількість загроз та сильна конкуренція на туристичному ринку.

Туристична галузь більшою мірою залежить від факторів зовнішнього середовища, тому будь-які зміни в економіці країни можуть створювати серйозні проблеми в її діяльності, а будь-яка криза призводить до спаду.

Підприємство робить усе можливе для того, щоб бути одним із лідерів туристичної діяльності в країні, роблячи чималий акцент на маркетингу, франчайзингу власного бренду.

Організація чартерних перевезень компанією займає одну з найкращих в країні, поступаючись лише одному українському туроператору Join Up!, який фокусується на бюджетних турах, при цьому маючи власну авіакомпанію, що значно посилює їх вплив в туристичній галузі. Але попри це, ТОВ «Анекс Тур» займає стабільну другу сходинку серед найкращих в Україні, що говорить нам про його конкурентоспроможність та сильні позиції на ринку.

Серйозними перевагами «ANEX Tour» серед інших туроператорів країни є одна з найкращих підтримок в місці прибуття туристів, в кожній країні, куди пропонується відпочинок - є власний офіс. Це покращує можливості підприємства для його можливого підйому.

Підприємство здійснює свою діяльність за стратегією «широкої диференціації», тобто, орієнтуючись на весь туристичний ринок, пропонуючи відмінні від конкурентів послуги, пропонуючи велику кількість послуг, акцент на можливості вибору серед чималого асортименту, постійне прагнення для створення найкращого туристичного продукту. Здійснюється все можливе для того, щоб запропонувати туристу «новизну» туристичних послуг, постійно відкриваються нові напрямки, що, як мінімум, зацікавлює туристів у перегляді асортименту. Але попри це, цінова політика підприємства є доволі високою, саме тому лідером українського туристичного ринку є інший туроператор.

В наступному підрозділі ми проаналізуємо господарсько-фінансову діяльність підприємства.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Анекс Тур»

На основі фінансового звіту ТОВ «Анекс Тур» Україна, проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності компанії за допомогою бухгалтерської звітності, з якої ми зможемо зробити висновки про ефективність підприємства (див. Додаток Б) [20].

Проведемо аналіз за 3 роки з 2016 по 2018 рр., саме ці роки характеризують зростання та збільшення попиту на туристичні послуги. Для початку розглянемо основні показники діяльності підприємства (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Динаміка основних показників господарської діяльності**ТОВ «Анекс Тур» за 2016-2018 рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід від наданих послуг, тис. грн.	7800	16200	31500	23700	15300
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	67	102	99	32	-3
Оплата праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	1100	1500	1800	700	300
Матеріальні витрати, тис. грн.	1200	1700	1800	600	100
Основні засоби, тис. грн.	600	800	900	300	100
Оборотні активи, тис. грн.	37000	26000	34000	-3000	9000
Продуктивність праці, тис. грн.	116	159	318	202	159
Матеріаловіддача	6,5	9,53	17,5	11,5	7,97
Фондовіддача основних фондів	13,68	21,18	36,2	22,52	15,02
Фондоємність	0,07	0,05	0,03	-0,04	-0,02

Як ми бачимо, чистий дохід ТОВ «Анекс Тур» з кожним роком збільшується, що характеризує зростаючий попит на туристичні послуги. Досліджувана в минулому підрозділі частка на ринку компанії, яскраво відображає зростання попиту на туристичні послуги, адже пропонується «ціна-якість» закордонного відпочинку, набагато випереджає український сервіс, на превеликий жаль. За аналізований період зріст виручки склав 23700 тис.грн. в порівнянні з початковим роком.

Персонал підприємства ТОВ «Анекс Тур» збільшився на 32 працівники, що аргументовано збільшенням попиту та зростанням туристичної галузі. Для підвищення ефективності діяльності залучається все більше кваліфікованих спеціалістів. В порівнянні з 2016 р. у 2018 р. цей зріст становить 32 нових працівники. Зі зростом попиту на туристичні послуги з'являється необхідність у збільшенні кількості працівників, але при цьому, туристична галузь дуже сильно залежить від зовнішніх процесів, тому при будь-якому спаді відбувається скорочення персоналу.

Показники оплати праці зросли відповідно до збільшення кількості персоналу в порівнянні з 2016 роком – на 700 тис. грн.

Матеріальні витрати також зазнали зросту протягом всіх аналізованих років, через збільшення обсягів надаваних послуг.

Основні засоби впродовж аналізованих років зросли на 300 тис.грн. в порівнянні з 2016 р. Підприємство працює в галузі, в якій постійно треба рухатися з часом, тому постійно здійснюється закупівля нового обладнання: комп'ютерів, принтерів тощо.

Оборотні активи становлять вагому частку, враховуючи вид діяльності підприємства та складають 34000 тис.грн. В порівнянні з 2016 р. - зменшились на 3000 тис.грн, а з 2017 р. – збільшились на 9000 тис.грн. Суттєве зниження оборотних коштів відбувалося в 2017 р. та становило 26000 тис.грн.

Продуктивність праці суттєво збільшилась у 2018 р., в порівнянні з 2016 р. – на 202 тис.грн., а 2017 - на 159 тис.грн. Попит на туристичні послуги набрав піку в останні роки, тому зростання не є чимось дивним.

Матеріаловіддача з кожним роком зростає, якщо у 2016 р. на 1 грн. матеріальних витрат чистий дохід становив 6,5 грн., то у 2018 р. – він становить 17,5 грн. на 1 грн. матеріальних витрат.

Фондовіддача основних фондів також зросла в порівнянні з 2016 р. – на 22,52, а 2017 р. – на 15,02. Цей показник відображає, скільки в грн. наданих послуг приносить підприємству використання основних фондів вартістю 1 грн.

Фондоємність характеризує вартість основних фондів, які було задіяно підприємством задля надання послуг на 1грн. З кожним роком вона зменшується, та станом на 2018 р. становить 0,03 грн. , в порівнянні з 2016-2017 рр. вона зменшилась на 0,04 грн. Далі ми проаналізуємо динаміку показників, які характеризують фінансові результати господарської діяльності» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників, які характеризують фінансові результати
господарської діяльності ТОВ «Анекс Тур» за 2016-2018 рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення (+,-) 2018р. до	
	2016	2017	2018	2016	2017
Чистий дохід від наданих послуг, тис. грн.	7800	16200	31500	23700	15300
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9600	12500	18000	8400	5500
Прибуток від реалізації, тис. грн.	- 1800	3700	13500	15300	9800
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові) , тис. грн.	1000	900	1000	0	100
Інші витрати (операційні, фінансові) , тис. грн.	25	73	120	95	47
Прибуток до оподаткування	1000	100	2000	1000	1900
Податок на прибуток, тис. грн.	300	30	500	200	470
Чистий прибуток, тис. грн.	700	70	1500	800	1430

Можна зробити такі висновки: підприємство впродовж трьох років стабільно зростає, чистий дохід збільшився суттєво в порівнянні з 2016 р., в якому собівартість наданих послуг перевищувала чистий дохід від їх реалізації. В 2018 р. в порівнянні з 2016 р. прибуток склав – 15300 тис грн., а 2017 – 9800 тис.грн.

Отже, показники ТОВ «Анекс Тур» показують, що підприємство стабільно зростало впродовж трьох звітних років та стабільно отримувало прибуток. Туроператори завжди несуть значні ризики збитку в своїй діяльності, тому дані показники яскраво ілюструють деяку їх стабільність в цій галузі.

Далі ми проаналізуємо склад і розміщення активів ТОВ «Анекс Тур» (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Склад і розміщення активів ТОВ «Анекс Тур» за 2016-2018 рр.

Активи	Звітні роки						Відхилення (+;-) 2018 р. від			
	2016		2017		2018		2016		2017	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Нематеріальні активи	30	0,08	100	0,37	90	0,26	60	0,18	-10	- 0,11
Основні засоби	600	1,59	800	2,98	900	2,57	300	0,98	100	- 0,41

Продовження таблиці 2.10

Всього необоротних активів	630	1,67	900	3,35	990	2,83	360	1,16	90	- 0,52
Запаси товарно-матеріальних цінностей	3000	7,97	2000	7,43	3000	8,57	0	0,6	1000	1,14
Дебіторська заборгованість	4000	10,64	4000	14,87	5000	14,29	1000	3,65	1000	- 0,58
Грошові кошти та їх еквіваленти	30000	79,72	20000	74,35	26000	74,31	- 4000	- 5,41	6000	- 0,04
Всього оборотних активів	37000	98,33	26000	96,65	34000	97,17	- 3000	- 1,16	9000	0,52
Разом	37630	100,00	26900	100,00	34990	100,00	- 5280	0	17190	0

Нематеріальні активи становлять лише 0,26% усіх активів підприємства, в порівнянні з 2016 р. вони збільшились на 0,18%, а якщо порівняти з 2017 р. зменшились на 0,11%.

Основні засоби займають лише 2,57 % активів підприємства, в порівнянні з 2016 спостерігається збільшення їх частки на 0,98%, а 2017 – зменшенням на 0,41.

Якщо проаналізувати необоротні активи за звітні роки загалом, то ми бачимо, що найбільшу частку вони займали в 2017 році та становили 3,35% від усіх активів підприємства. В 2016 р. – 1,67%, 2018 р. – 2,83 %.

Запаси товарно-матеріальних цінностей становлять 8,57 % у 2018 р. від усіх активів підприємства, якщо порівнювати з минулими роками, то суттєво не змінилися, спостерігається їх зменшення у 2017 р. та становили 7,43 %, що на 1,14% менше від наступного звітного року.

Дебіторська заборгованість суттєво збільшилась в порівнянні з 2016 р. та становить 14,29%, що на 3,65 % більше. Але якщо порівнювати з 2017 р., то вона зменшилась на 0,58 %.

Грошові кошти та їх еквіваленти займають найбільшу частину активів підприємства, у 2018 р. їх частка становить 74,31%, в порівнянні з минулими роками вона зменшилась, якщо взяти 2017 р. то зменшення несуттєве – 0,04%, але якщо порівняти з 2016 р. – зменшення на 5,41%.

Всього оборотні активи, як можна побачити, займають основну частину активів, найбільшу частку вони становили у 2016 р. – 98,33 % від усіх активів, у 2017 р. – 96,65%, і в останньому звітному році – 97,17%. В порівнянні з 2016 р. відбулося несуттєве їх зменшення на 1,16%, а з 2017 р. – зріст 0,52%.

Далі ми оцінимо структуру активів ТОВ «Анекс Тур» (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Структура активів ТОВ «Анекс Тур» за 2016-2018 рр.

Активи	Звітні роки						Відхилення (+;) 2018 р. до тис. грн	
	2016		2017		2018		2016	2017
	тис. грн.	%	тис. грн	%	тис. грн.	%		
Оборотні активи	37000	98,33	26000	96,65	34000	97,17	-3000	9000
Необоротні активи	630	1,67	900	3,35	990	2,83	360	90
Разом	37630	100	26900	100	34990	100	X	X

Оборотні активи в туристичній галузі є основними для здійснення даної діяльності, а особливо – у туроператора, який постійно акумулює грошові надходження та інші резерви підприємства, для успішного свого існування. Оборотні активи ТОВ «Анекс Тур» станом на 2018 р. становлять – 34000 тис.грн (97,17% від усіх активів), необоротні - лише 990 тис. грн. (2,83 %).

Виходячи з отриманих даних про оборотні та необоротні активи, ми дослідимо показники платоспроможності підприємства. Дослідимо ми їх за допомогою визначення показників ліквідності: абсолютної, проміжної та поточної. Також визначимо коефіцієнт забезпечення власними коштами підприємства (табл. 2.12).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – визначає співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних зобов'язань. До найбільш ліквідної частини активів належать грошові кошти та їх еквіваленти. Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Ми визначили,

що показники ТОВ «Анекс Тур» перевищують нормативне значення 0,1-0,25. В усіх звітних роках є суттєве перевищення від норми: найменший коефіцієнт становить у 2018 р. – 0,7, найбільший у 2016 р. – 0,77.

Таблиця 2.12

**Динаміка показників платоспроможності
ТОВ «Анекс Тур» за 2016-2018 рр.**

Показники	Звітні роки			Норма- тивне значення	Відхилення від нормативу		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	30000	20000	26000	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	4000	4000	5000	X	X	X	X
Оборотні активи всього, тис. грн.	37000	26000	34000	X	X	X	X
Необоротні активи всього, тис. грн.	630	900	990	X	X	X	X
Власний капітал, тис. грн.	33000	35000	41000	X	X	X	X
Поточні зобов'язання, тис. грн.	39000	28000	37000	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,77	0,71	0,70	0,2	0,57	0,51	0,50
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,18	0,21	0,19	0,7	-0,52	-0,49	-0,51
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,95	0,93	0,92	1	-0,05	-0,07	0,08
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,87	1,31	1,18	< 0,1	0,77	1,21	1,08

Коефіцієнт проміжної ліквідності - індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. До високоліквідних активів можна віднести грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторську заборгованість і т.д. Ми визначили що коефіцієнти занижкі, та становлять 0,19 у 2018 р. при нормативі 0,7.

Коефіцієнт поточної ліквідності - показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. В ході аналізу було визначено, що поточна ліквідність

нижче нормативного значення, яке становить 1, але ще краще коли воно буде становити коефіцієнт 2-3. В 2018 р. коефіцієнт становить 0,92, що на 0,08 менше норми. В порівнянні з минулими звітними роками він суттєво не зріс, адже поточні зобов'язання значно перевищують оборотні активи, з року в рік.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів є індикатором достатності довгострокових коштів компанії для забезпечення безперебійного виробничо-збутового процесу. Показник розраховується як співвідношення власних оборотних коштів і суми запасів. Значення показника говорить про частку запасів, яка фінансується за рахунок ресурсів, залучених на постійній основі.

Було визначено, що коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами за 2018 р. становить 1,18, це означає що підприємство здатне повністю профінансувати формування власних запасів за рахунок власних джерел фінансування. Власне і за всі звітні роки підприємство має високий коефіцієнт забезпечення.

Далі ми проаналізуємо структуру фінансових джерел підприємства (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Структура джерел фінансових ресурсів ТОВ «Анекс Тур» за 2016–2018 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Звітні роки						Відхилення (+;-) 2018 р. до	
	2016		2017		2018		2016р.	2017р.
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%		
Власний капітал	33000	45,83	35000	55,56	41000	52,57	6,74	-2,99
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання	39000	54,17	28000	44,44	37000	47,43	-6,74	2,99
Інші доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	72000	100	63000	100	78000	100	X	X

Виходячи з даних таблиці, можна сказати наступне, власний капітал у відсотковому співвідношенні джерел фінансових ресурсів підприємства станом на 2018 р. становить 52,57 %. від загального об'єму. В порівнянні з минулими звітними роками є певні коливання – підйоми та спади, якщо порівняти з 2016 р. – зріст власного капіталу склав 6,74 %, то з 2017 р. – знизився на 2,99%.

Поточні зобов'язання відповідно зменшились в порівнянні з 2016 р. на 6,74 %, але з 2017 р. – зросли на 2,99%. Відповідно найменше поточних зобов'язань припало на 2017 р. та становило 44,44%.

Разом джерела фінансових ресурсів становлять 78000 тис грн. станом на 2018 р., в порівнянні з 2016-2017 роком спостерігається серйозний їх зріст, на 6000 тис грн. в порівнянні з 2016 р., та 15000 тис.грн з 2017.

Далі ми проаналізуємо динаміку показників фінансової стійкості підприємства використовуючи дані джерел фінансових ресурсів. Визначимо на основі даних: коефіцієнти автономії (незалежності), коефіцієнт фінансування, коефіцієнт заборгованості та коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Анекс Тур» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Анекс Тур»
за 2016–2018 рр.**

Показники	Звітні роки			Норма- тивне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2016	2017	2018		2016р.	2017р.	2018р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	33000	35000	41000	X	X	X	X
Позичковий капітал, тис. грн.	39000	28000	37000	X	X	X	X
В т.ч. довгостроковий позичковий капітал, тис. грн.	X	X	X	X	X	X	X

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
Всього використано капіталу, тис. грн.	72000	63000	78000	X	X	X	X
Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,46	0,56	0,53	0,5	-0,04	0,06	0,03
Коефіцієнт фінансування	1,18	0,8	0,90	1	0,18	-0,20	-0,10
Коефіцієнт заборгованості	0,54	0,44	0,47	0,5	0,04	-0,06	0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85	1,25	1,11	1	-0,15	0,25	0,11

Коефіцієнт автономії знаходиться у межах нормативного значення та становить 0,53 у 2018 р., лише у 2016 р. було несуттєве зниження норми на 0,04. Останні 2 звітні роки підприємство знаходиться з показниками в межах норми, що свідчить про умовну незалежність підприємства.

Коефіцієнт фінансування становить 0,90 у 2018 р., що є в межах норми, перевищення норми було у 2016 р. на 0,18.

Коефіцієнт заборгованості знаходиться в межах норми впродовж двох останніх звітних років та становить 0,47 у 2018 р при нормі 0,5. Несуттєве перевищення було в 2016 р. та становило 0,04.

Коефіцієнт фінансової стійкості має чудові показники впродовж трьох звітних років та знаходиться в межах норми, з незначними коливаннями в останні два роки. Показник 2016 р. є ідеальним відображенням фінансової стійкості підприємства, 2017-2018 р. є незначне перевищення в ці роки.

В наступній таблиці ми розглянемо структуру власних оборотних коштів підприємства (табл.2.15)

Таблиця 2.15

Структура власних оборотних коштів ТОВ «Анекс Тур» за 2016–2018 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
	2016	2017	2018	до 2016 р.	до 2017 р.
Власний капітал, тис.грн.	33000	35000	41000	8000	6000
Необоротні активи, тис. грн.	630	900	990	360	90
Власні оборотні кошти, тис.грн.	32370	34100	40010	7640	5910,5

Виходячи з даних показників, ми бачимо тенденцію зростання власного капіталу підприємства, яке с кожним роком збільшується, так у 2018 р. розмір власного капіталу склав 41000 тис.грн, в порівнянні з 2016 р. – збільшився на 8000 тис.грн, а з 2017 на 6000 тис.грн. Цей зріст яскраво доводить, що саме в два останні звітних роки, надання туристичних послуг досягнули певного свого «піку».

Необоротні активи становлять найменшу частку власних оборотних коштів підприємства, станом на 2018 р. вони становлять 990 тис. грн, в порівнянні з минулими роками є тенденція зростання, особливо у 2016 р. на 360 тис. грн, але в порівнянні з 2017 на 90 тис.грн.

Виходячи з цього, власні оборотні кошти станом на 2018 р. склали 40010 тис. грн, що набагато більше ніж у 2016 р – на 7640 тис. грн та 2017 р. – 5910,5 тис. грн. Впродовж кожного звітного року проглядається тенденція до зросту власних оборотних коштів. В ході розгляду наступної таблиці, ми проаналізуємо динаміку показників обертання оборотних активів підприємства (табл. 2.16)

Таблиця 2.16

**Динаміка показників обертання оборотних активів
ТОВ «Анекс Тур» за 2016–2018 рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
	2016	2017	2018	2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	7800	16200	31500	23700	15300
Кількість днів аналізованого періоду, днів	360	360	360	X	X
Одноденна виручка, тис. грн.	21,66	45	87,5	65,84	42,5
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	2697,5	2841,67	3334,17	636,67	492,5
Тривалість 1 обороту, днів	120	60	40	-80	-20
Коефіцієнт обертання активів, разів	2,89	5,70	2,37	-0,52	-3,33
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, грн.	0,35	0,18	0,11	-0,24	-0,07

Одноденна виручка підприємства збільшилась майже у чотири рази. Від початкових 21,66 тис.грн. у 2016 р., до 87,5 грн. у 2018 р. Відхилення складає 65,84

тис. грн в порівнянні з 2016 р., а з 2017 р. – 42,5 тис.грн. Як ми бачимо, виручка підприємства з кожним роком серйозно зростає.

Середній залишок оборотних активів з кожним роком зростає, станом на 2018 р. він дорівнює 3334,17 тис.грн, що в порівнянні з 2016 р. дорівнює зросту на 636,67 тис.грн, а з 2017 р. на 492,5 тис.грн.

Тривалість одного обороту в порівнянні з 2016 р. зменшився зі 120 до 40 днів за один оборот у 2018 р.

Коефіцієнт обертання активів зменшився в порівнянні з 2016 та 2017 роком, та становить 2,37 у 2018 р. В порівнянні з 2017 р. він зменшився на 3,33.

Коефіцієнт завантаження активів в обороті з кожним роком знижається, у так в порівнянні з 2016 р. зниження склало 0,24, а загальний коефіцієнт у 2018 р. становить 0,11, що говорить на про те, що підприємство ефективно використовує оборотні кошти та має тенденцію до зросту.

Далі ми розглянемо структуру операційний витрат підприємства (табл 2.17)

Таблиця 2.17

Структура операційних витрат ТОВ «Анекс Тур» за 2016–2018 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2018 р. до	
	2016	2017	2018	2016	2017
Матеріальні витрати, тис. грн.	1200	1700	1800	600	100
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	1100	1500	1800	700	300
Інші витрати (звичайні, операційні) , тис. грн.	25	73	120	95	47
Разом	1325	3273	3720	1395	447

Судячи з того, що ми бачимо в таблиці можна зробити такі висновки:

1) Матеріальні витрати підприємства зростають з кожним наступним звітним роком, в першу чергу через те , що зростаючий попит збільшує витрати для підприємства, тому воно завжди змушене вдосконалюватись та підвищувати якість наданих послуг.

2) Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи також збільшуються з кожним роком через збільшення штату працівників та підвищення мінімальних зарплат в країні.

В наступній заключній таблиці ми розглянемо один з найважливіших показників успішного функціонування підприємства – рентабельність.

Розглянемо рентабельність активів, витрат, реалізованої продукції та власного капіталу підприємства (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Динаміка показників рентабельності господарської діяльності

ТОВ «Анекс Тур» за 2016–2018 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2018 р. до	
	2016	2017	2018	2016	2017
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1300	2200	3500	800	1430
Середня вартість активів, тис.грн.	18815	13450	17495	-1320	4045
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9600	12500	18000	8400	5500
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	7800	16200	31500	23700	15300
Власний капітал, тис. грн.	33000	35000	41000	8000	6000
Рентабельність активів, %	6,9	16,35	20	13,1	3,65
Рентабельність витрат, %	13,54	17,6	19,44	5,9	1,84
Рентабельність реалізованих послуг, %	16,67	13,58	11,11	-5,56	-2,47
Рентабельність власного капіталу, %	3,94	6,29	8,54	4,6	2,25

Рентабельність активів підприємства з кожним роком збільшується, але попри це рентабельність активів не є високою. Рентабельність активів за 2018 р. склала 20%, що є досить непогано, враховуючи те, що в 2016 р. вона становила лише 6,9 %. Робимо такі висновки, з однієї гривні вкладених в реалізацію та просування послуг підприємство має 20% прибутку.

Рентабельність витрат також збільшується, але не так суттєво як з активами підприємства, становить вона 19,44 % у 2018 р., в порівнянні з 2016 р. вона збільшилась на 5,9%. Робимо підсумки, що на кожну витрачену гривню підприємство отримує 19,44 % прибутку.

Рентабельність реалізованої продукції з кожним роком також зменшується, в порівнянні з минулими роками вона зменшилась на 5,56 % та становить 11,11% у 2018 р. Від реалізації продукції найбільша рентабельність за звітні роки була у 2016 р., але з 2017 р. рентабельність зменшується.

Рентабельність власного капіталу з кожним роком стабільно збільшується з 2016 р. , в якому вона була найменшою та становила 3,94 % . Станом на 2018 р. вона складає 8,54 %.

Робимо такі підсумки по діяльності ТОВ «Анекс Тур»: загалом їхня діяльність є прибутковою. Спостерігається певна стабільність підприємства, проводяться всі необхідні заходи для покращення надання послуг в туристичній діяльності.

Також здійснивши фінансово-господарський аналіз, ми проаналізували всі основні показники підприємства, визначили ліквідність, оборотність, рентабельність підприємства та багато іншого. В цілому є певні перспективи у майбутньому, але всі вони залежать, як правило, від зовнішніх факторів, які дуже впливають на туристичну галузь.

У наступному підрозділі ми проведемо дослідження та дамо оцінку процесу адаптації персоналу ТОВ «Анекс Тур».

2.3 Дослідження та оцінка процесу управління адаптацією персоналу ТОВ «Анекс Тур»

З приходом на нову для себе роботу кожен співробітник ТОВ «Анекс Тур» стикається з численними і різноплановими адаптаційними проблемами в цілому і в сфері професійної діяльності. Йому слід сконцентрувати всю енергію, стримувати емоції, вести пошук резервів в боротьбі з дискомфортом, стрессами, виробляти і закріплювати способи їх блокувань. При цьому відбувається руйнування колишніх динамічних стереотипів діяльності, формуються нові нахили, переконання, знання, вміння, навички і звички адекватної поведінки.

З цілями успішної адаптації нових працівників для отримання професійних навичок, прискорення процесу їх професійної адаптації та умовам професійної діяльності, розвитку самостійно і якісно виконувати свої посадові обов'язки розроблено «Положення про наставництво».

В організації проводяться заходи щодо адаптації персоналу, але процес їх проведення, терміни і обсяг не регламентовані і не закріплені документально. Останнім часом, організація процесу адаптації стає найважливішим фактором успішного функціонування та продуктивності роботи підприємства.

Постає питання про необхідність розробки та створення такої програми адаптації, яка б регламентувала етапи, терміни, заходи, методи адаптації в організації.

На превеликий жаль, проблема адаптації працівників туристичної індустрії, як і інших галузей, дуже часто пускається на «самотік», адже після того, як працівник був прийнятий на роботу, як правило, керівництво не приділяє цьому тієї уваги, яку було б потрібно приділити. Але останнім часом, найбільші туристичні підприємства України почали залучати до себе фахівців, менеджерів з адаптації персоналу, консультантів, у яких є чималий досвід з організації цих питань.

Так, зовсім недавно, мною була помічена одна з вакансій ТОВ «Анекс Тур», яка профілюється на тому, щоб організовувати процес адаптації та формувати (підбирати) персонал для створення ідеального мікроклімату на підприємстві.

Вакансія «Спеціаліст з підбору та адаптації персоналу» включає в себе наступні обов'язки [36]:

- Розробка та впровадження системи адаптації;
- координування, контроль і здійснення заходів в рамках адаптації нового співробітника:
- надання підтримки співробітникам компанії за політики і процедури адаптації;
- формування та надання необхідної звітності.

Як ми визначили в попередньому підрозділі, персонал підприємства ТОВ «Анекс Тур» збільшився на 32 працівники впродовж 3-х звітних аналізованих

років, якщо в 2016 р. кількість працівників становила 67 осіб, то станом на 2018 р. їх кількість була 99 осіб. Збільшення чисельності штатного персоналу підприємства можна аргументувати збільшенням попиту та зростанням туристичної галузі. Для підвищення ефективності діяльності залучається все більше кваліфікованих спеціалістів. В порівнянні з 2016 р. у 2018 р. це збільшення становить 32 нових працівники. Зі зростанням попиту на туристичні послуги з'являється необхідність у збільшенні кількості працівників, але при цьому, туристична галузь дуже сильно залежить від зовнішніх процесів, тому при будь-якому спаді відбувається скорочення персоналу.

Показники оплати праці зросли з урахуванням збільшення кількості персоналу в порівнянні з 2016 роком – на 700 тис. грн та становили 1800 тис.грн у 2018 р.

Отже, всі зміни в туристичній індустрії, роблять входження до колективу новим працівникам більш важким, особливо якщо працівник приходить працювати в пік сезону. Особливо це стосується, таких великих туристичних «гігантів» України як «ANEX tour». Так, на роботу приймаються, як правило, люди вже з досвідом роботи у сфері туризму, не менше 1-го року на тій посаді на яку претендує працівник.

Останнім часом, студенти, які навчаються на спеціальностях «Туризм» мають змогу отримати перший досвід роботи в туристичній індустрії, в тому числі у туроператора «ANEX Tour», вже в перший рік свого навчання відправившись на стажування до Туреччини та інших країн. Основними посадами є :

трансферний гід - співробітник туроператора (приймаючої сторони), який супроводжує вас під час дороги з аеропорту в готель і назад), як правило, більшість студентів туристичної галузі отримують перший досвід саме з цієї досить цікавої посади, але досить важкої, адже сфера послуг апріорі не може бути «легкою прогулянкою» і ледве не в перший день можна відчути те, що «пора звільнитися». Так і стається, особливо на самому початку та середині туристичного сезону, особливо в Туреччині, яка є трампліном у майбутнє для трансферного гіда;

готельний-гід - це наступна, більш висока ступінь еволюції в туристичній індустрії після трансферного гіда. Готельний гід - це людина, яка займається супроводом туриста в готелі весь час його перебування там. Його завдання - провести зустріч після прибуття, вирішити виникаючі проблеми, відповісти на питання. А якщо турист потрапив у пригоду, виручати його - головний обов'язок готельного гіда.

шоп-гід - співробітник турфірми, робота якого полягає в тому, щоб влаштувати приємний і вигідний шопінг туристу.

Компанія позиціонує себе як одного з лідерів туристичного ринку країни, тому постійно проводить зустрічі тих, хто прагне спробувати себе в туристичній сфері, під час яких студентам розповідають про можливості стажування та практики в туристичній галузі в Туреччині.

Так, багато вузів України укладають договори про співробітництво, зокрема ПУЕТ, з міжнародним багатoproфільним туристичним оператором «ANEX Tour», студенти вузів можуть на легальній основі пройти стажування в Туреччині. Але перед цим повинні достроково і без боргів скласти іспити, а також пройти кілька етапів відбору: заповнити анкету в паперовому вигляді або на сайті anextour.com і пройти співбесіду і навчальні тренінги [36].

Особливості перспективи роботи в Туреччині для студентів є: можливість отримати мовну практику, соціалізація, інтегрування в нове культурне середовище та знайомство з новою країною.

Якщо з повернутися до функцій роботи офісу туроператора «ANEX Tour» в Україні, то можна відзначити велику кількість підрозділів за функціями надання послуг та поділяється на 12 відділів. Тому доречність програми адаптації є безсумнівною на даному підприємстві, для того, щоб зменшити плинність персоналу та мати стабільний і головне ефективний штат.

Загалом програму адаптації можна розділити на 4 етапи :

Етап 1. Оцінка рівня підготовленості нового співробітника до посади з метою розробки більш ефективної програми адаптації. Даний етап повинен проходити ще на рівні співбесіди з кандидатом на вакантну посаду. Доцільно провести його у

вигляді співбесіди з фахівцем по кадрах і безпосереднім керівником. Додатково можна провести тестування для оцінки професійних навичок. За результатами проведеної співбесіди і тестування вносяться необхідні зміни в програми.

Етап 2. Орієнтація, з метою досягнення якої проводиться ознайомча екскурсія по організації. Співробітник отримує інформаційний буклет. Спеціаліст по кадрах знайомить нового співробітника з усіма нормативними документами організації. При введенні в посаду безпосередній керівник ознайомлює нового співробітника з функціями підрозділу, проводить інструктаж з техніки безпеки на робочому місці, розповідає про режим роботи, знайомить з колективом і наставником. Відбувається знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього пред'являються з боку організації.

Етап 3. Безпосередня адаптація, в рамках якої новому співробітнику призначається наставник, що з одного боку полегшує процес адаптації, а з іншого є фактором мотивації для самих наставників. Відповідно до «Положення про наставництво», наставник призначається з досвідчених працівників підрозділу. На наставника покладається основна частина роботи по професійній і організаційній адаптації нового співробітника. На цьому етапі наставник спостерігає за ходом роботи нового співробітника, допомагає вирішити поточні проблеми, радить і направляє. Здійснюється оцінка поточних результатів адаптації.

Етап 4. Завершення процесу адаптації, характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. По завершенні основних адаптаційних заходів, наставник, керівник, фахівець з кадрів формують звіт про підсумки адаптації. У звіті проводиться оцінка рівня адаптації за розробленими показниками: ділові якості, володіння знаннями, вміннями, навичками, застосування їх на практиці, результативність діяльності, наявність або відсутність помилок. Також додатково оцінюються показники ефективності адаптації: задоволеність умовами праці, колективом; оцінка взаємовідносин в колективі; визначення свого місця в колективі: психофізіологічний стан; думка колег, наставника і керівника про професійні

якості новачка, його трудової і соціальної активності, положенні в колективі [36]. Аналіз результатів оцінки проводить фахівець з кадрів.

Оскільки в туристичній індустрії, як і в будь-якій іншій сфері є адаптація, важливим є також мотивація працівників, адже якщо немає ніякої мотивації у співробітника, то його ефективність зменшується не встигнувши навіть початися.

Одним із завдань керівництва туроператора «ANEX Tour» є формування мотиваційного механізму, який спонукає співробітників до ефективної праці ледве не з перших днів роботи. Без мотивації працівника – процес адаптації може стати справжнім провалом.

Це досить важливий аспект в управлінні туристичної сфери, яким дуже часто нехтують, через що в турфірмах зазвичай спостерігається висока плинність кадрів, що веде до таких негативних наслідків, як;

витрати часу і грошей на пошук нового співробітника для турфірми;

тимчасові витрати на наставництво на початковому етапі роботи нового співробітника з боку його старших колег;

роз'єднаність колективу, оскільки дуже важко працювати в колективі, де постійно змінюються співробітники;

втрачена вигода і простої в роботі, з огляду на те, що решта працівників (особливо це актуально для невеликих турфірм) часом не в змозі справлятися з навантаженням по обслуговуванню великого потоку туристів. Особливо це критично для ТОВ «Анекс Тур» в економічному аспекті в період «високого» туристичного сезону.

Для запобігання цих негативних аспектів керівник ТОВ «Анекс Тур» спочатку повинен уявляти собі можливі причини звільнення співробітників за власним бажанням і свідомо намагатися вибудувати систему мотиваційно-стимулюючого механізму таким чином, щоб якщо не ліквідувати, то хоча б постаратися знизити коефіцієнт плинності кадрів до прийнятних показників. Саме тому проводиться безліч тренінгів, які мотивують працівників, постійна участь у всіляких зустрічах, конференціях тощо.

Серед основних причин які впливають на плинність кадрів у ТОВ «Анекс Тур» можна виділити наступні:

туристична діяльність в порівнянні з багатьма іншими галузями економічної діяльності – не є настільки ж прибутковою, попри це працівники досить часто впадають у стан стресу та відчаю;

практично повна відсутність кар'єрного зростання. Вважається, що рухливість, зростання, перспектива кар'єри - це одна з умов стабілізації кадрового складу.

Винятком можна вважати персонал, який приймає туристів у країні прибуття, має можливість, відпрацювавши 1-2 роки на позиції трансферного гіда, отримати підвищення до рівня готельного гіда (який заробляє, як правило, на порядок більше ніж працівники офісу). Але попри це працівник повинен показувати чималий результат своєї праці для цього, і далеко не завжди стається так, що найкращий працівник отримує бажане;

несприятливі умови праці. Важливий момент, в тому плані, що нові працівники, далеко не завжди отримують те, чого очікують, коли приходять працювати. Це одна з дуже поширених причин звільнення співробітників з ТОВ «Анекс Тур»;

напружена внутріфірмова атмосфера серед працівників, викликана і особистою неприязню, і цілим рядом інших факторів. Це може часто відбуватися через те, що при відборі співробітників в ТОВ «Анекс Тур» керівництво компанії, оцінює переважно професійний рівень кандидатів, забуваючи при цьому про їх особистісні характеристики, психотипи тощо;

слабка система мотиваційно-стимулюючих заходів.

Основою побудови мотиваційних механізмів та успішної адаптації ТОВ «Анекс Тур» в кінцевому підсумку є - внутрішній стан людини, що відбиває фізіологічний або психологічний дефіцит чого-небудь, відчуття дискомфорту. Це серйозно впливає на почуття, поведінку, мислення людей і може підпорядкувати собі людину цілком. Тому керівництво завжди повинно хоча б в загальних рисах

знати основні мотиви їхньої поведінки, способи впливу на них (розвиток бажаних, ослаблення небажаних) і можливі результати таких зусиль.

Також слід звернути увагу на те, що успішна адаптація працівників ТОВ «Анекс Тур» залежить від багатьох людських факторів:

якщо працівник відчуває, що відповідає вимогам роботи і позитивно до неї відноситься;

чітко уявляє свої завдання і роль в діяльності фірми;

має підтримку колективу;

має можливість навчання;

відчуває інтерес і повагу до себе з боку керівництва фірми;

свобода дій, в межах компетенції, довіра керівництва;

справедлива винагорода;

має необхідну інформацію для здійснення своїх посадових обов'язків.

Звичайно, керівництво ТОВ «Анекс Тур» є одним з найпередовіших з точки зору постійної праці над тим, як покращувати рівень своїх працівників, наймаються необхідні спеціалісти для успішної організації всіх необхідних заходів, які допомагають новим працівникам – почувати себе як вдома.

Працівники центрального офісу наймаються з досвідом роботи в галузі – мінімум 1-2 роки у галузі туризму, як і кінцевих турфірмах під брендом ТОВ «Анекс Тур», в першу чергу через те, щоб нові працівники приходили уже зі сформованим уявленням про ту роботу, яка чекає на них.

Отже, в туристичній діяльності багато факторів можуть впливати на процес адаптації нових працівників, підприємство «ANEX Tour» набирає в свій штат працівників з досвідом роботи у галузі, але при цьому дає можливість отримати досвід стажування для студентів. Вже на етапі навчання в університеті, це може дати чималу перевагу у майбутньому для молодого працівника, адже після повноцінного сезону (+- 6 місяців в залежності від країни), працівник може отримати можливість працювати ледве не в кожній країні, в яку продаються туристичні послуги компанії.

Також, варто відмітити те, що процес успішної адаптації далеко не завжди залежить від самого працівника, цьому також повинні сприяти: керівництво, колеги і сам працівник. Звичайно, при цьому він повинен доводити власну ефективність, успішно виконувати дані йому функції.

Підприємство постійно розвивається в цьому напрямі, залучається все більша кількість спеціалістів, які займаються програмами адаптації, мотивацією та врешті-решт, останнім часом, залучаються навіть психологи для того, щоб функціональність та ефективність підприємства постійно збільшувалась.

У наступному розділі дипломної магістерської роботи запропонуємо рекомендації, що дозволять підвищити ефективність процесу адаптації персоналу ТОВ «Анекс Тур».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АНЕКС ТУР» У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Удосконалення організаційного забезпечення процесу адаптації персоналу ТОВ «Анекс Тур»

Важливу роль у процесі управління для сучасних організацій відіграє модернізація системи управління шляхом створення «HR-відділу» (human resource management), робота якого полягає в стратегії «людина-співробітник» та створенні для неї сприятливих умов праці з метою підвищення мотивації до продуктивної діяльності, що розвиватиме відносини в колективі та організації в цілому.

HR-менеджер (менеджер з добору персоналу) – human resource manager – професія нового тисячоліття. Однак не можна говорити, що ця професія є зовсім новою. У відділі кадрів ТОВ «Анекс Тур» є фахівці з кадрів, але нове ім'я додає низку нових знань, вимог і обов'язків. Відмінності між кадровиком і HR-менеджером достатньо суттєві. Фахівці відділу кадрів здійснюють “координацію людських ресурсів організації”, у той час як менеджер з добору персоналу вирішує завдання побудови комплексної системи управління персоналом.

Спектр обов'язків HR-менеджерів досить широкий. Вони займаються доббором персоналу, його адаптацією, оцінюванням, навчанням. Найчастіше вони спільно з керівниками підрозділів розробляють систему мотивації в компанії, оцінюють ефективність праці персоналу компанії. Менеджери зазвичай з'ясовують причини “плинності” кадрів та намагаються вирішити цю проблему найближчим часом.

Основним завданням такого фахівця у ТОВ «Анекс Тур» пропонуємо визначити розроблення конкретної кадрової програми з докладним описом плану дій з пошуку, підготовки і організації діяльності персоналу, створення

корпоративної культури. На сьогодні HR-менеджери використовують на кожному етапі своєї роботи безліч найрізноманітніших розробок і методик. Кожен рівень – від добору персоналу до його звільнення – має певні прийоми, спрямовані на досягнення максимальної ефективності. Одним із головних векторів роботи “HR-відділу” ТОВ «Анекс Тур» повинен бути керований процес управління адаптацією персоналу, який одразу дозволяє визначити рівень професійної придатності, отримати максимально прогресивний результат адаптації, активізувати творчий потенціал, розвинути необхідні здібності та навички, допомогти самовизначитися та посилити корпоративну культуру.

Сучасна ситуація вимагає розроблення нового підходу на основі «HR-відділу» детальної, організованої та цілісної стратегії управління адаптацією співробітників ТОВ «Анекс Тур» із показниками ефективності на кожному етапі, що передбачає:

- зв’язок організації з державними установами, зокрема з центрами зайнятості, професійно-технічними училищами, відділами профорієнтації;

- розроблення спеціального інструментарію дослідження показників ефективності та методики їхніх розрахунків;

- мінімізацію несприятливих наслідків, зокрема зменшення фінансових витрат та часу досягнення співробітниками встановлених стандартів виконання робіт;

- скорочення плинності кадрів, а саме: забезпечення швидкої адаптації нових співробітників та закріплення їх в організаційній структурі як фахівців певної сфери діяльності, що сприяє зниженню тривожності й невпевненості та призводить до певних емоцій, які задовольняють потреби людей на шляху до самореалізації.

Наступний вектор удосконалення процесу адаптації персоналу у ТОВ «Анекс Тур» полягає в застосуванні новітньої технології «коучинг», упровадження якої на сьогодні зазнає значних поразок в українських організаціях через відсутність інформації та практичних знань даного методу.

Слово “коучинг” походить від англ. coach – наставляти, тренувати, надихати, оскільки корені коучингу лежать у сфері спорту та засновані на методології позитивної, когнітивної та організаційної психології. На сьогодні розрізняють

кар'єрний коучинг, бізнес-коучинг, коучинг особистої ефективності, лайф-коучинг.

Кар'єрний коучинг останнім часом називають кар'єрним консультуванням, що включає в себе оцінювання професійних можливостей та компетенцій, консультування з кар'єрного планування, вибір шляху розвитку, супровід у пошуку роботи.

Бізнес-коучинг спрямовано на організацію пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення цілей компанії. При цьому проводиться робота з окремими керівниками компанії та з командами співробітників.

Лайф-коучинг полягає в індивідуальній роботі з людиною, яка орієнтована на поліпшення свого життя в усіх сферах (здоров'я, самооцінка, взаємовідносини). За учасниками коучингу розрізняють індивідуальний і корпоративний (груповий) коучинг. Важливо розуміти, що напрями діяльності коучингу нерозривно пов'язані між собою і органічно вписуються в систему навчання клієнтів [39].

Застосування технології “коучинг” має низку переваг для ТОВ «Анекс Тур»:

- формування ефективних робочих команд;
- визначення конкурентних переваг компанії;
- підвищення рівня мотивації персоналу;
- раціональне управління часом;
- систематизація знань в організації;
- відпрацьованість швидкої реакції на критичну ситуацію в організації;
- сприяння самостійності персоналу в пошуку власних рішень та баченні ситуації;

зростання рівня довіри між адміністрацією та іншим персоналом підприємства внаслідок покращання комунікацій та підвищення рівня делегування повноважень;

- збільшення результативності поставлених завдань;
- підвищення рівня особистісної та корпоративної репутації;
- спрямованість у майбутнє.

Зазвичай “коучинг” плутають із методом наставництва, хоча різниця в них принципова. “Коучинг” від наставництва відрізняється індивідуальним тренуванням співробітника, принцип якого полягає у тому, що кожна людина володіє набагато більшими здібностями, ніж здається на перший погляд, і направлений на розкриття внутрішнього потенціалу з метою досягнення конкретних цілей.

Наставництво націлено на набуття новим співробітником знань, умінь та навичок, необхідних у його подальшій роботі. Порадою чи особистим прикладом наставник передає підопічному свій досвід. Можна сказати, що це різновид індивідуального навчання безпосередньо на робочому місці. Такий підхід практикується досить давно та зарекомендував себе дуже вдало.

При призначенні наставника для новачків у ТОВ «Анекс Тур» необхідно враховувати не тільки його професійні якості, а й людські. Наставник повинен викликати емпатію і, крім того, він повинен сам вміти та прагнути працювати з людьми.

Таким чином, важливу роль у процесі упарвління персоналом у ТОВ «Анекс Тур» відіграє модернізація системи управління шляхом створення “HR-відділу”, використання новітніх технологій “коучингу” та цілісного підходу з управління адаптацією персоналу. Запропоновані підходи управління дозволяють ТОВ «Анекс Тур» визначити рівень професійної придатності нового співробітника, отримати максимально прогресивний результат професійної адаптації, активізувати творчий потенціал, розвинути необхідні здібності та навички, допомогти самовизначитися та посилити корпоративну культуру.

Психологи вважають, що саме в перші три дні роботи на новому місці співробітник приймає рішення, чи залишиться він працювати в компанії чи ні. Саме тому на підприємстві повинні бути продумані всі необхідні заходи, для того, щоб новому працівнику стало легше увійти в колектив, відчувати впевненість у собі та додати ефективності роботі підприємства. Приблизний порядок взаємодії з новими працівниками у перший тиждень його на підприємстві приведений у табл.3.1

Таблиця 3.1

Заходи, які повинні бути спрямовані на адаптацію нових співробітників в перші дні їх роботи в ТОВ «Анекс Тур»

Коли проводиться ?	Цілі	Що конкретно організується ?	Хто відповідальний?
1	2	3	4
Перший робочий день	Ознайомити з організацією, дати уявлення про її структуру	Співробітник оформляється у відділі кадрів. Надати новому працівнику загальні відомості про робочу дисципліну і оплату праці	Інспектор з кадрів, менеджер по персоналу
		Проводиться Welcome-тренінг, на якому в інтерактивній формі дається основна інформація про структуру компанії, її місію та цінності, про правила поведінки в компанії	Менеджер з персоналу (контроль - Директор по персоналу)
		Після тренінгу - екскурсія по компанії: знайомство з підрозділами і їх керівниками	Менеджер з персоналу
		Видати набір співробітника - телефонний довідник, записну книжку і ручку з символікою компанії, інформацію про історію організації, її місії, плани і завдання	Менеджер з персоналу
		Співробітника представляють колегам по підрозділу, знайомлять з його керівником, дають інформацію про діяльність підрозділу	HR-менеджер і керівник підрозділу
	Ввести в підрозділ	Новому працівникові готують робоче місце, встановлюють корпоративну електронну пошту і телефон з внутрішнім номером, призначають наставника (якщо їм є не безпосередній керівник), знайомлять з посадовими інструкціями та вимогами, що пред'являються до роботи, позначають зону відповідальності	Безпосередній керівник, фахівець IT-відділу
Другий робочий день	Ввести в підрозділ	Співробітникам дають перше практичне завдання, пояснюють, як краще діяти, щоб його виконати, позначають терміни. Якщо завдання короткострокове, то проконтролювати, як воно виконано, дати оцінку роботі	Безпосередній керівник, наставник

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
П'ятий робочий день	Ввести в підрозділ	З співробітником розмовляє безпосередній керівник і підбиває перші підсумки: оцінює, скільки завдань за чотири робочих дня виконав новачок і в якій якості, допускав якісь помилки, чи справляється з необхідним обсягом роботи, уточнює, чи не потребує індивідуальний план роботи в коригуванні	Безпосередній керівник, наставник

Через велику кількість справ керівник може забути, що потрібно приділяти увагу новому працівнику підприємства. І дуже часто виходить так, що йому ніхто не ставить завдання або ставить невиразно. Найголовніша проблема - відсутність зворотного зв'язку. Безпосередній керівник не говорить новому працівнику, що у нього виходить добре, а що не дуже, і як це можна виправити.

Наприклад :

Складаючи Положення про адаптацію, HR-директор вирішив чітко визначити, за що відповідають HR-менеджери, а за що - безпосередні керівники. Було очевидно, що керівник повинен допомагати новим працівникам освоюватися в робочих питаннях і бізнес-процесі компанії. А HR-менеджер покликаний піклуватися про те, щоб новобранці адаптувалися соціально і психологічно. В результаті в Положенні з'явився такий пункт:

«...1.5. Безпосередній керівник нового співробітника і HR-менеджер розуміють зони своєї відповідальності за адаптацію.

Керівник відповідає за:

- формування спеціальних навичок і знань (професійна адаптація). Відповідальність за це несе також наставник, якщо ним є окрема особа, а не керівник;

- розуміння місця свого підрозділу в загальній структурі організації (організаційна адаптація).

Менеджер по персоналу відповідає за:

адаптацію до режиму роботи і відпочинку, правильне розуміння співробітником корпоративної культури компанії, правил роботи і поведінки, міжособистісні відносини новачка в колективі (психофізіологічна адаптація) ».

«...2.1. Безпосередній керівник нової співробітника діє в період його адаптації в такий спосіб:

чітко формулює завдання;

пояснює суть кожного завдання і дає рекомендації, як його краще виконати, які інструменти задіяти;

чітко позначає терміни, за які потрібно виконати завдання;

час від часу перевіряє, як виконується завдання, і при необхідності надає допомогу і підтримку новачкові;

коли завдання виконано, оцінює якість і дає зворотний зв'язок, пояснює, що вдалося, а що ні, які помилки допустив новий співробітник і як їх можна в майбутньому уникнути, над ніж попрацювати в подальшому;

проводить бесіди з новачком - не рідше одного разу на тиждень;

фіксує, чи проявляє співробітник такі якості, як ініціативність, дисциплінованість, комунікабельність, володіння комп'ютером.

Кожен зі шляхів реалізації професійної адаптації в організаційній структурі має певні переваги та недоліки і залежить від широкого кола факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

На сьогодні зростає потреба у плануванні та підвищенні якості управління процесом адаптації персоналу із застосуванням новітніх технологій.

Дане питання вимагає більш ретельного дослідження проблем та їхнього подальшого розгляду; вирішення його можливе за рахунок вивчення та використання світового досвіду, а саме напрацьованих теоретичних і методологічних основ прогнозування, планування та способів реалізації.

Що стосується саме компанії «Апex Tour», це те, що у кожному офісі, кожного туристичного регіону, чи у головному офісі відправляючої сторони є клієнт-сервіс. Даний підрозділ не лише обробляє запити клієнтів, але і відповідає

за роботу персоналу перед головним офісом компанії, що розташований у м. Анталія, Туреччина.

Наприклад, у приймаючих сторін, тобто, у курортних країнах, де є офіс компанії, основну частину робочого штату складають трансферні, готельні, екскурсійні та шоп-гіди.

Для кожного з них, індивідуально складається робоча програма, так, щоб кожен працівник зміг працювати в комфортних умовах, у нього було достатньо часу на відпочинок, програма складається мінімум за добу до її виконання, підбирають транспортний засіб, залежно від кількості осіб, та перевіряють його технічний стан.

Гіди компанії мають робочий чат у соціальній мережі та мобільний інтернет за рахунок компанії, щоб вчасно отримувати програму, вказівки керівництва, інформацію щодо змін у програмі. У програмі вказано дата та час програми, прізвище та ім'я гіда, назва (екскурсія, шопінг, прибуття чи відправлення туристів), найменування готелів (за маршрутом прямування), прізвища та ініціали туристів, номер та серія паспорту, вік, кількість туристів з кожного готелю і, в кінці програми, загальна кількість осіб. Це робиться для того, щоб працівники компанії знали якомога більше інформації і чого від них вимагають.

У всіх гідів є регіональний менеджер та старший гід. Регіональний менеджер є куратором усіх гідів на окремій курортній зоні (приклад Туреччини: Анталія, Аланія, Кемер, Белек, Сіде).

Старший гід підпорядковується регіональному менеджеру і відповідає за роботу інших гідів, розподілення програм між гідами, вчасне інформування щодо будь-яких змін у роботі.

Наступним етапом удосконалення процесу упарвління адаптацією персоналу у ТОВ «Анекс Тур» буде розробка програми адаптації у наступному підрозділі.

3.2. Розробка та впровадження програми професійної адаптації персоналу ТОВ «Анекс Тур»

У даний час персонал розглядається як основне багатство будь-якої організації, найважливіший потенціал господарської системи. Від його якості та повноти реалізації значною мірою залежить успіх у досягненні поставлених перед організацією цілей. Придбанню та закріпленню інтересу співробітника компанії до роботи, налагодженню ділових та особистих контактів з колективом сприяє система адаптації персоналу.

У сучасних умовах діяльності ТОВ «Анекс Тур» актуальними проблемами адаптації молодих фахівців є:

- відсутність формалізованих критично важливих знань (немає чіткої систематизації знань для застосування на практиці);

- відсутність програми «студент – випускник – працівник підприємства», яка б гарантувала подальше працевлаштування молодого фахівця;

- підготовка у ВНЗ з профільних напрямів не достатня для виконання професійних обов'язків молодого фахівця;

- тривалість адаптації персоналу становить 3 – 5 років, що є дуже великим терміном за умови зміни поколінь;

- різкий перехід від підготовки (переважно теоретичної) до виконання конкретних функціональних обов'язків;

- слабка мотивація обміну досвідом досвідчених співробітників з молодими фахівцями.

Зазначені проблеми були виявлені у ТОВ «Анекс Тур», як і в багатьох підприємствах сфери туристичного бізнесу. Враховуючи специфіку ситуації, ці проблеми є актуальними як на вітчизняних, так і на закордонних підприємствах.

З урахуванням специфіки ситуації в Україні, необхідно додати до означеного переліку такі проблеми:

- низька мотивація молодих фахівців до нових знань, необхідних для здійснення своєї професійної діяльності;

відсутність налагодженого взаємозв'язку навчання студентів і майбутніх випускників, підприємств з ВНЗ;

часто на підприємстві застосовується авторитарний стиль управління, що пригнічує ініціативу молодих фахівців і призводить до гальмування процесу адаптації.

Тому, ми далі детально розглянемо те, що може допомогти у вирішенні проблеми адаптації персоналу ТОВ «Анекс Тур», заходи які можуть бути проведені на підприємстві та їх ефективне застосування.

Управління адаптацією передбачає проведення системи заходів, які повинні бути спрямовані на прискорення адаптації нових працівників. Але, на превеликий жаль, в туристичній сфері, як і в будь-якій іншій галузі є цілий ряд факторів, на які підприємство не може впливати. Це особистісні фактори: стать, вік, сімейний стан, плани на майбутнє, норми, цінності, очікування працівника. В цьому відношенні управління адаптацією виходить за рамки підприємства і є завданням таких соціальних інститутів, як сім'я і заклади освіти, які формують систему цінностей і норм молодого працівника, його перспективні плани, готовність до професійної діяльності. Інформація про тенденції, характер впливу цих факторів на адаптацію працівника необхідна керівництву підприємства для розробки відповідної кадрової політики [43].

Компанія «ANEX Tour» приділяє увагу адаптації персоналу, але більш яскраво це можна побачити в організації роботи в країнах прибуття туристів, зокрема в Туреччині, адже кількість працівників, які зустрічають туристів та працюють з ними в країні прибуття, потребують серйозного контролю, адже ті інвестиції, які ТОВ «Анекс Тур» вкладає у власний персонал, завжди повинен ефективно виправдовувати себе.

Яскравим прикладом цього є те, що в закордонних офісах приймаючих сторін є Статут «Інструкція для гідів компанії». У Статуті вказано все про компанію, рік заснування, історія розвитку, девіз компанії, офіси відправляючих сторін (РФ, Україна, Німеччина), офіси приймаючих сторін, обов'язки працівника компанії, вимоги щодо дрес-коду, інструкція, що робити у тих чи інших ситуаціях, кому

повідомляти, поняття дотримання субординації, як правильно оформлювати робочі документи (рапорт про виконану програму, рапорт невиходу туристів на програму, скарга, пропозиція, подяка, форма на зміну готелю, рапорт відмови від трансферу чи проживання у готелі), у самому кінці Статуту, штрафна сітка та перелік заборон.

При прийомі на роботу, кожен гід отримує Статут на руки, через два тижні, складає іспит на знання Статуту, іспит є письмовим і включає 90 запитань, складається російською мовою. Для готельних гідів, крім цього, є ще один, окремий іспит.

Екскурсійним гідом взагалі може бути людина, яка має досвід роботи в туризмі не менше десяти років (звичайно, в першу чергу, залежить від країни), є громадянином країни- приймаючої сторони і проживає там не менше 15 років, вільно володіє рідною мовою, англійською та російською, також, щороку складає іспит з історії тієї країни, де працює та проводить екскурсії (вийняток, деякі країни).

Протягом перших двох тижнів, йде знайомство з набраним персоналом, перевірка його на готовність до роботи, для кожного працівника індивідуально підбирається робоча форма одягу за розміром (взуття має бути власним, але, коричневого, бежевого чи світло-сірого кольору), видається робочий інвентар (сумка, папка для паперу, телефон, місцева сім-карта).

У компанії діють обмеження та заборони відносно тем, на які не можна розмовляти ні з туристами, ні між собою (політика, релігія, приватне життя, внутрішні проблеми компанії), заборонено вживати алкоголь у робочий час та вживати нецензурну лексику ні відносно туристів, ні відносно персоналу.

Такі порушення є підставами для звільнення з роботи. Тож, менеджери з відбору персоналу роблять усе, аби колектив був дружнім і працював на благо компанії і кожному з працівників було зручно та комфортно працювати.

У разі, якщо гід не склав іспит, його не звільняють з роботи. Він може бути направлений адміністратором у спа-центр готелю, з яким співпрацює компанія, в магазин шкіри та хутра або магазин косметики, але, лише з тими, з якими співпрацює компанія.

Багато з трудових імігрантів, що приїхали працювати в компанію з інших країн, особливо, вперше, можуть деякий час бути дезорієнтовані, розгублені, важко переносити зміну кліматичного та годинного поясу, в гіршому випадку, подавати ознаки депресії.

В такому випадку, керівництво має підтримати морально свого працівника і аргументувати гарантії, що він не потрапив до рабства і, за власним бажанням, може бути звільнений та відправлений на Батьківщину.

Із соціальних гарантій, кожен працівник має поліс медичного страхування. Отже, соціальна захищеність дає гарантію самому працівнику, що, навіть за кордоном, він має опору. Під час прийому на роботу, роботодавець також дізнається телефон родичів, друзів або тих, з ким можна зв'язатись у екстрених випадках.

Що ж стосується адаптації у чужій країні, це вже індивідуально залежить від самого працівника, чи готовий він перебувати далеко від Батьківщини довгий час (6 місяців, а, в деяких країнах, і більше). Якщо брати до уваги роботу офісів підприємства, то на жаль, у ТОВ «Анекс Тур» як і в більшості підприємств туристичної індустрії, немає чітко організованої та розписаної програми адаптації, адже при прийомі на роботу нових працівників, керівництво бачить лише тих, хто буде приносити результат підприємству, тому рідко хтось замислюється над тим, наскільки важливий процес адаптації для майбутньої ефективності підприємства.

Також чималі вимоги до нових працівників завжди створюють певні складнощі при процесі адаптації, які можуть негативно відобразитися на бажанні продовжувати працювати та почувати невпевненість у собі в процесі роботи. В порівнянні з роботою гідом, які як правило лише починають свій шлях у туризмі, приходячи працювати в офіс підприємства нові працівники приходять до колективу в якому зібрані серйозні спеціалісти в цій галузі, через що є чималий тиск на новачка.

Основними негативними моментами системи адаптації працівників на підприємстві ТОВ «Анекс Тур», як і будь-якого іншого туристичного підприємства є наступне:

1) велика кількість інформації з першого з дня приходу на роботу, що дуже часто призводить до дезорієнтації нового працівника та повне незрозуміння подальших дій;

2) недостатньо сформована програма адаптації та контроль процесу адаптації;

3) низька відповідальність керівників по відношенню до нового працівника, велике навантаження практично з першого дня роботи, а з цього зріст їх відповідальності за помилки, що в туризмі є невід'ємною частиною існування будь-якого туроператора країни;

4) відсутність чітко визначеної процедури контролю за адаптацією працівників, контрольні заходи мають відбуватися не лише по закінченні виконання робочого завдання, а й ще на етапі постановки задачі, забезпеченні розуміння виконавцем поставленої перед ним цілі;

5) висока вимогливість до нового працівника з першого ж дня роботи.

Керівництво ТОВ «Анекс Тур» повинно робити усе можливе, щоб скоротити строк адаптації, який характеризується низькою продуктивністю і якістю праці, і зробити цей період більш спокійним і легким. Тобто, вирішальну роль усе ж таки відіграє проведення заходів з більш швидкої адаптації нових працівників.

Для удосконалення процесу адаптації працівників одного з найбільших туроператорів на українському ринку туристичних послуг, можна запропонувати типовий проект розробки програми адаптації персоналу, зважаючи на те, що кожне підприємство, розробляючи такого роду документ, звичайно, спирається на заходи з подолання власних проблем, але може скористатися алгоритмом дій у цій діяльності. Для збільшення ефективності процесу адаптації повинна бути створена «Програма адаптації персоналу», яка допоможе сформувати найкращу модель для її прискорення та вирішення завдань. Завдяки їй ТОВ «Анекс Тур» зможе мати певну послідовність етапів, які створять всі необхідні умови для нових працівників.

Програма адаптації – це документ, в якому відображено етапи адаптації, конкретні адаптаційні заходи, строки їх проведення і зазначено перелік осіб, які будуть нести відповідальність за їх належне виконання [44].

Виділимо ті можливості, які може надати успішна реалізація програма адаптації та її можливі загрози для ТОВ «Анекс Тур» (рис. 3.1) [46].



Рис.3.1. Програма адаптації : можливості та загрози для ТОВ «Анекс Тур»

Програма адаптації може різносторонньо вплинути на підприємство, як в позитивному плані, а у випадку недостатньої її реалізації – у негативному.

Гарна програма адаптації та орієнтації працівника на робочому місці повинна мати такі якості:

- вона повинна бути ретельно спланована;
- її зміст абсолютно зрозумілим;
- ролі учасників процесу адаптації чітко визначені.

Враховуючи специфіку діяльності, в якій працює ТОВ «Анекс Тур» то входження працівників на підприємство, може відбуватися як індивідуально, так і колективно в компанії, залежно від кількості найнятих працівників .

Воно має відбуватися за допомогою спеціального курсу адаптації, організація якого лежить на службі управління персоналом та включає наступні етапи :

Перший етап - складання списків тих співробітників, які повинні увійти до робочої групи з розробки та впровадження програми адаптації. Необхідно включити в цю групу лінійних керівників і менеджера з персоналу.

Другий етап – опис результатів, які необхідно буде досягти за допомогою програми адаптації. Чіткі формулювання та план дій допоможуть лінійним керівникам зрозуміти цілі програми.

Третій етап - класифікація нових працівників по групах. Визначення вимог до програм адаптації для кожної групи.

Четвертий етап - складання списків питань, що зазвичай виникають у нових працівників. Їх аналіз.

П'ятий етап - складання списку дій нового працівника під час програми адаптації (випробувального терміну), а також перелік необхідних для нього відомостей.

Шостий етап - розробка програми першого дня співробітника. Який ми розглянули в першому підрозділі 3-го розділу дипломної магістерської роботи.

Сьомий етап - планування екскурсії по підприємству, її зміст, час. Призначення відповідальних за її проведення.

Восьмий етап - визначення, яким чином буде представлений новий співробітник іншим членам колективу, що буде розказано про новачка.

Дев'ятий етап - підготовка комплексу друкованих матеріалів, що включає по необхідності наступні розділи:

- місія компанії, історія компанії ТОВ «Анекс Тур»;

- корпоративна культура, Положення про персонал, внутріфірмові відносини;

- організаційна структура, Положення про підрозділ, посадова інструкція;

- технології роботи, техніка безпеки;

- список співробітників із зазначенням посади, робочої кімнати, номера телефону, e-mail;

список відповідей на найбільш стандартні питання новачків із зазначенням осіб, до яких можна звернутися для додаткових роз'яснень.

Десятий етап - визначення необхідності спеціальних навчальних заходів щодо освоєння новим співробітником своїх посадових обов'язків.

Одинадцятий етап - визначення критеріїв успішності проходження випробувального терміну, варіанти його дострокового припинення.

Дванадцятий етап - визначення форми надання інформації від нового співробітника і його наставника про хід адаптаційного періоду (випробувального терміну).

Тринадцятий етап - розробка програми підведення підсумків випробувального терміну і перекладу співробітника в основний штат.

При розробці програми адаптації у ТОВ «Анекс Тур» акцент повинен бути зроблений на особливостях: організаційної структури, чисельності персоналу, ієрархії, підпорядкованості, прийнятих нормах внутрішнього взаємодії між членами колективу, контактах із зовнішніми клієнтами і тд. Успішність залучення програм адаптації сприяє формуванню ідеального трудового колективу який буде володіти більш високими здібностями і сильною мотивацією до виконання завдань, які стоять перед організацією. Досить значний список дій дозволить надалі приймати рішення по вже складеною програмою.

Прикладом уважного ставлення до нового співробітника може служити прийом, за допомогою якого, щоб полегшити входження в посаду нових працівників, на їх монітори прикріплюються прапорці. Всі проходять повз і бачать те, що тут сидить той, хто більше за інших потребує підтримки та спілкування. Співробітник, який буде виділений таким чином, не тільки отримає допомогу, а й буде розуміти те, що він важливий для компанії і нових колег.

При індивідуальному введенні в посаду безпосередній керівник представляє його колективу (розповідає біографію, відзначаючи гідності), знайомить з підрозділом і обстановкою в ньому, докладно викладає вимоги, повідомляє про труднощі, які можуть зустрітися, і про найбільш поширені помилки в роботі.

Багато прикріпити до нового співробітника фахівця з великим досвідом, який допомагає йому увійти в колектив. Керівник контролює перші кроки новачка, виявляє сильні і слабкі сторони його підготовки, визначає реальну потребу в додатковому навчанні.

У результаті кожен новачок повинен знати загальні правила, вимоги до роботи, стандарти її виконання, дії у разі запізнення або хвороби, вимоги до зовнішнього вигляду, до поведінки і т.д.

Після першого місяця роботи керівник або прикріплений співробітник складають адаптаційний лист за допомогою якого можна виявити виникаючі проблеми, приклад можна побачити в Додатку В.

Наприкінці адаптаційного періоду (випробувального терміну) проводиться повторна оцінка шляхом заповнення адаптаційного аркуша роботи співробітника і робляться висновки про продовження адаптації або прийомі на роботу.

Оцінка (висновок) рівня адаптованості нового працівника ТОВ «Анекс Тур» проводиться менеджером з персоналу спільно з керівником підрозділу, до якого прийнято працівника, і з наставником.

Про ефективність трудової адаптації нового працівника ТОВ «Анекс Тур» можна судити за такими показниками:

- 1) відсутність почуття напруги, невпевненості;
- 2) оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, потрібних для виконання роботи;
- 3) демонстрація робочої поведінки, яка відповідає вимогам професійної діяльності керівництва;
- 4) відповідність робочих показників працівника встановленим нормативам підприємства;
- 5) бажання працівника вдосконалюватися в роботі;
- 6) задоволеність самого працівника своїми новими досягненнями [45].

В даному підрозділі ми запропонували, як повинен бути організований процес адаптації на туристичному підприємстві ТОВ «Анекс Тур», за допомогою

чітко організованої програми адаптації цей процес може пройти дуже швидко, а головне – продуктивно.

В наступному підрозділі ми розглянемо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі як важливу умову успішної адаптації працівників ТОВ «Анекс Тур».

3.3. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі як запорука успішної адаптації працівників ТОВ «Анекс Тур»

Велике значення для адаптації нового співробітника в колективі ТОВ «Анекс Тур» має характер взаємовідносин серед вже усталеної групи, в яку йому доводиться входити. Для позначення психологічного стану групи використовуються такі поняття, як «соціально-психологічний клімат», «психологічна атмосфера», «соціальна атмосфера», «клімат організації», «мікроклімат» і ін.

Проведемо аналогію з природно-кліматичними умовами, в яких живе і розвивається рослина - в одному кліматі вона може розквітнути, в іншому - зачахнути. Те ж саме і в соціально-психологічному кліматі: в одних умовах група функціонує оптимально і її члени отримують можливість максимально повно реалізувати свій потенціал, в інших - люди відчують себе некомфортно, прагнуть покинути групу, проводять в ній мало часу, їх особистісний ріст сповільнюється [47].

Морально-психологічний клімат в колективі ТОВ «Анекс Тур» складається з наступних аспектів:

- 1) сукупність соціально-психологічних характеристик групи;
- 2) переважаючий і стійкий психологічний настрій колективу;
- 3) характер взаємовідносин у колективі.

Сприятливий морально-психологічний клімат характеризують: оптимізм, радість спілкування, довіру, почуття захищеності і комфорту, взаємна підтримка, теплота та увага у відносинах, відкритість комунікації, впевненість, можливість

вільно мислити, творити, робити внесок в розвиток організації, робити помилки без страху покарання та багато інших факторів які можуть впливати на якість виконуваних робіт працівником.

Несприятливий морально-психологічний клімат характеризують: песимізм, дратівливість, висока напруженість і конфліктність відносин в групі, невпевненість, боязнь помилитися, страх покарання, нерозуміння, ворожість і підозрілість, недовіру один до одного, небажання вкладати зусилля в розвиток колективу і організації в цілому і т. д.

На підприємстві ТОВ «Анекс Тур» побудований сприятливий морально-психологічний клімат, працівники завжди мотивовані до продуктивної роботи та добутті результатів, керівництво завжди готове піти на зустріч своїм працівникам, в межах дозволеного звичайно, допомагати працівникам в роботі та створювати всі умови для прогресу. Підприємство ставить себе як єдиний механізм, де кожен працівник є його великою частиною яке і становить успішні позиції даного підприємства.

Досить серйозно соціально-психологічний клімат пов'язаний і зі стилем керівництва і лідерства в групі і організації. Зрозуміло, що директивний і попустительський стилі управління навряд чи можуть бути оцінені як підтримучі позитивну психологічну атмосферу в групі. Єдиною альтернативою їм виступає демократичний стиль керівництва і лідерства, що базується на співпраці кожного з кожним.

Якщо брати до уваги ТОВ «Анекс Тур» то йому притаманний демократичний стиль управління, кожен працівник може брати на себе відповідальність за процеси, пропонувати ідеї керівництву, керівництво натомість підтримує своїх працівників і робить все можливе, щоб вони прагнули працювати в компанії та отримували професійний розвиток в туристичній сфері.

Психологічна сумісність є важливим фактором у процесі адаптації нового співробітника у ТОВ «Анекс Тур». Під психологічною сумісністю розуміють здатність до спільної діяльності, в основі якої лежить поєднання в колективі

особистісних якостей учасників. Психологічна сумісність може бути обумовлена схожістю характеристик учасників спільної діяльності.

Подібність сприяє появі почуття безпеки і впевненості в собі, підвищує самооцінку. В основі психологічної сумісності може лежати і розходження характеристик за принципом взаємної доповнюваності. Умовою і результатом сумісності є міжособистісна симпатія, прихильність учасників взаємодії один до одного. Вимушене спілкування з неприємним суб'єктом може привести до негативних емоцій і, як наслідок - до звільнення працівника [48].

Тому при прийомі нових працівників рекомендуємо керівництву ТОВ «Анекс Тур» проводити тестування кандидатів на посаду на предмет психологічної сумісності з групою.

Соціально-психологічний клімат характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного працівника і залежить від загального стану оточуючих його людей. Атмосфера – це специфічний психічний стан групи людей, котрий проявляється у спілкуванні і стилі спільної діяльності. Це нестійка, динамічна сторона колективної свідомості.

Атмосфера групи проявляються через характер психічного настрою, який може бути діяльним, споглядальним, життєрадісним, песимістичним, цілеспрямованим, анархічним і т. д. На відміну від атмосфери, соціально-психологічний клімат характеризує не ситуативні зміни в переважаючому настрої людей, а лише його стійкі риси.

Отже, соціально-психологічний клімат – це переважаюча і відносно стійка духовна атмосфера, або психічний настрій колективу, що проявляється як у ставленні працівників один до одного, так і у ставленні їх до спільної справи.

Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності ТОВ «Анекс Тур» визначається тим, що він:

є найбільш суттєвим елементом в загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища та оцінку результатів праці;

забезпечує механізм зворотнього зв'язку особистості з соціальним середовищем і сприяє її розвитку;

визначає міру включення кожного працівника у діяльність ТОВ «Анекс Тур», а також характер її спрямованості та ефективність.

На формування соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Анекс Тур» впливають фактори макросередовища та мікросередовища, тому керівництву слід зважати на напрям і величину такого впливу. Стосовно факторів макросередовища, які впливають ззовні, слід зазначити, що жодна група не може існувати, а тим більше розвиватися ізольовано від навколишнього світу.

До таких факторів належать:

- 1) Соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу;
- 2) Особливості суспільно-економічної формації на конкретному етапі розвитку суспільства;
- 3) Особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем;
- 4) Соціально-психологічні особливості територіального району, в якому функціонує організація. Значно більше впливають на соціально-психологічний клімат колективу фактори мікросередовища, основні з яких:
 - 5) Особливості матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей цими факторами;
 - 6) Особливості формальної структури в колективі та її співвідношення з неформальною;
 - 7) Стиль керівництва колективом установи;
 - 8) Рівень психологічної культури керівника та співробітників тощо.

Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників ТОВ «Анекс Тур» може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. Критеріями сприятливого соціально-психологічного клімату можуть слугувати наступні характеристики:

на рівні колективної свідомості: розуміння суспільних цілей; позитивна оцінка власної діяльності; оптимістичний (життєрадісний) настрій, домінуючий в процесі життєдіяльності колективу;

на рівні поведінки: сумлінне, ініціативне ставлення членів колективу до виконуваних обов'язків; високий рівень розвитку колективізму (взаємної відповідальності, вимогливості, взаємодопомоги у виробничих та особистих відносинах); низький рівень конфліктності і міжособистісних відносинах, відсутність порушень трудової дисципліни; відсутність чи незначна плинність кадрів; вільне обговорення усіх питань, невимушеність атмосфери, доброзичливість критики. Для того, щоб оцінити рівень сприятливості психологічного клімату, необхідно керуватись певними критеріями. В якості таких критеріїв можуть виступати наступні суб'єктивні та об'єктивні показники. Так, ознаками, що будуть свідчити про сприятливий соціально-психологічний клімат у ТОВ «Анекс Тур» є наступні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ознаки сприятливого соціально-психологічно клімату у ТОВ «Анекс Тур»

Суб'єктивні ознаки	Об'єктивні ознаки
Довіра та взаємовимогливість працівників один до одного	Високі показники результатів
Доброзичливість та повага	Низька плинність кадрів
Відсутність тиску з боку керівництва	Високий рівень трудової дисципліни
Достатня інформованість членів колективу	Відсутність напруженості та конфліктів
Вільне висловлювання думок у колективі	Зосередженість на отриманні результатів
Високий ступінь емоційного включення працівників	Прогрес підприємства, зростання результатів діяльності

У підприємства ТОВ «Анекс Тур» є більшість з даних ознак, серед суб'єктивних є: доброзичливість та повага, довіра та взаємовимогливість, достатня інформованість членів колективу, високий ступінь емоційного включення працівників. Серед об'єктивних це: високий рівень трудової дисципліни,

зосередженість на отриманні результатів, низька плинність кадрів, прогрес підприємства та зростання результатів.

Тому можна впевнено сказати, що основними факторами, які можуть вплинути на стан соціально-психологічного клімату в колективі є:

зміст праці та ступінь задоволення людей роботою;

умови праці та побуту, задоволеність ними;

ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками;

стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками.

Для формування рекомендацій щодо забезпечення задоволеності працівників своєю роботою пропонуємо скористатись наступною блок-схемою (рис 3.2). Ця схема чітко підкреслює те, від яких факторів залежить ефективність підприємства та створення відмінної атмосфери у колективі.

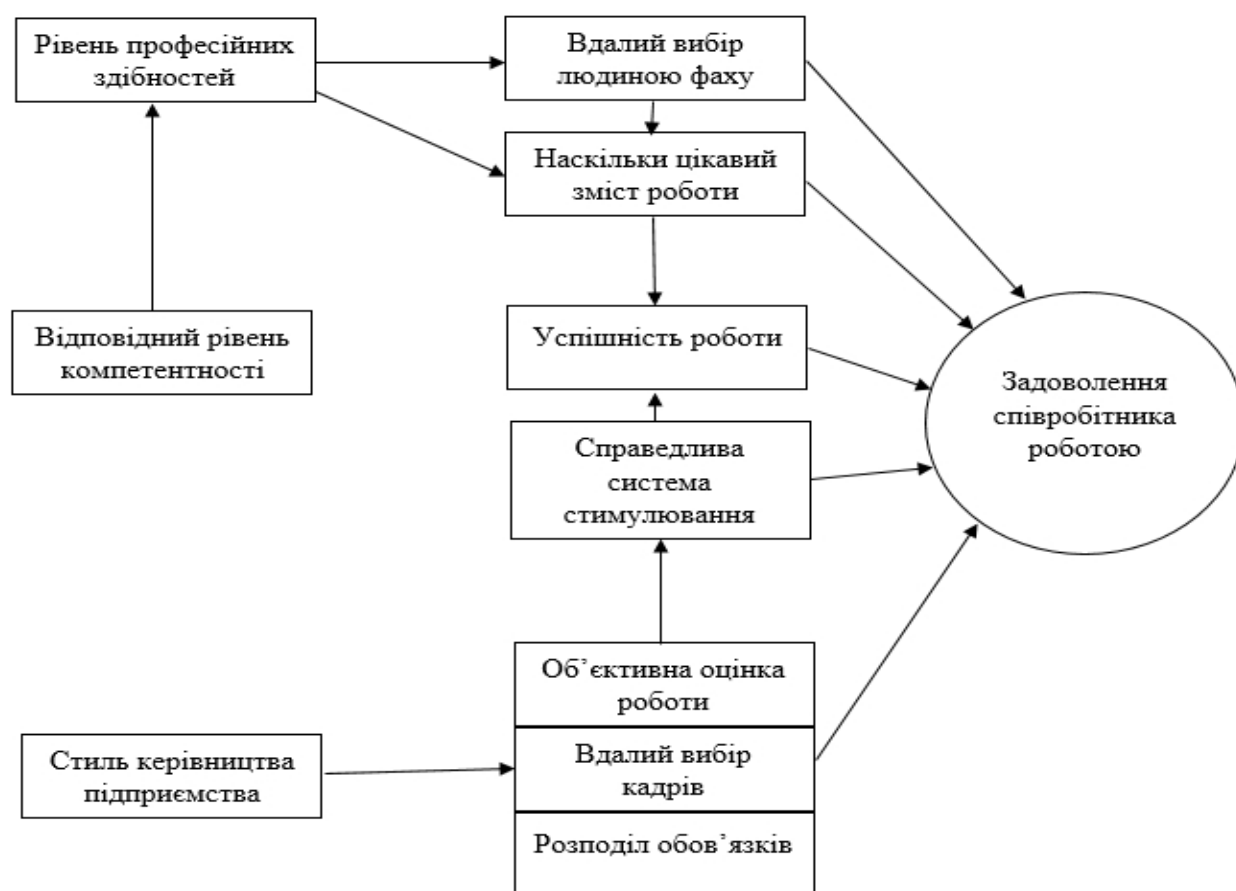


Рис 3.2. Фактори, що формують задоволеність співробітника роботою

Отже, при формуванні соціально-психологічного клімату у ТОВ «Анекс Тур» необхідно враховувати такі фактори:

задоволеність роботою, яка складається з рівня оплати праці, режиму роботи, соціальної підтримки, можливих перспектив, рівня професіоналізму колег, характеру вертикальних і горизонтальних відносин;

сумісність учасників групи: схожим людям простіше взаємодіяти, підлаштовуватися один під одного, координувати свої дії; люди, що знаходяться серед «своїх», відчувають себе захищеними;

згуртованість колективу - дещо інший аспект, ніж сумісність: тут грають роль ставлення до лідера групи, внутрішньокорпоративна культура, ступінь емоційної близькості між членами групи, визнання заслуг кожного учасника, створення умов для розвитку колективу, рівень комунікабельності;

стиль управління: демократичний (найкращий), авторитарний, потурання; звичайно, кожному менеджеру володіє своїм характером, для когось демократичне спілкування може виявитися непосильним завданням; однак і при авторитарних методах можна залишатися позитивним лідером: не критикувати публічно, охочіше заохочувати за успіхи, ніж карати за промахи, а промахи аналізувати, навчати «проштрафився» співробітника не повторювати помилок .

Ще один важливий, але мало коригований фактор створення атмосфери - це характер виконуваної роботи. Монотонна або, навпаки, напружена діяльність негативно позначається на психологічному стані працівника. Однак якщо характер діяльності змінити не можна, то можна поліпшити умови праці: переглянути графік роботи, створити умови для зміни діяльності (заодно підвищивши взаємозамінність співробітників) тощо [50].

Процес взаємодії між організацією і співробітником має двосторонній характер взаємодії, і в першу чергу це відноситься до керівників вищої ланки: їх вплив на колектив величезний. Менеджер, який поставив перед собою мету створення ефективного колективу, повинен володіти певними якостями, які будуть служити прикладом для підлеглих і допомагати процесу збереження організованості:

доброзичливість і повагу незалежно від цінності співробітника (повага до особистості);

принциповість - здатність дотримуватися власних правил;

вміння помічати і публічно заохочувати навіть невеликі успіхи;

висловлювати критику, навпаки, наодинці і в нейтральних виразах, які зачіпають виключно професійні якості;

вміння мотивувати співробітників на саморозвиток;

бути прикладом у сфері наставництва.

Егоїзм, нетерпимість, нелогічність реакцій керівника на виробничі ситуації роз'єднують і збивають з пантелику співробітників. Як в основному буває, людина приходить працювати в компанію, а йде найчастіше від керівника [51].

Ефективний, згуртований колектив не виникає на порожньому місці, це тривалий або стихійний, або контрольований процес. Однією з умов створення колективу є сильний керівник, однак, крім цього, необхідно враховувати й інші фактори: наявність нехай навіть невеликих спільних досягнень, можливість для кожного працівника знайти «своє місце», що найбільш повно відповідає його здібностям і потребам.

Для формування згуртованого колективу у ТОВ «Анекс Тур» необхідно забезпечити реалізацію таких принципів:

чіткий поділ повноважень;

єдність вимог;

справедливість покарань і заохочень;

пріоритет загальних інтересів над приватними;

підтримання порядку, дисципліни;

заохочення ініціативності;

встановлення ієрархії;

встановлення чітких норм і стандартів поведінки.

Для створення і розвитку колективу ТОВ «Анекс Тур» та його відокремлених підрозділів дуже важливо дотримуватися принципу поділу праці, оскільки складно

очікувати лояльності від співробітника, якому доводиться виконувати роботу, яка не відповідає його навичкам, здібностям, обов'язкам.

Система мотивації і винагород допоможе працівникам ТОВ «Анекс Тур» перейнятися цілями компанії, підпорядкувати власні бажання загальним завданням. Принцип дисциплінованості забезпечує старанність, відповідальність, здатність погоджуватися з розпорядженнями; дисципліна приносить користь тільки в тому випадку, якщо вона є обов'язковою для всіх, починаючи з самих «низів» і закінчуючи вищим керівництвом [52].

Також як і корпоративна культура, атмосфера в колективі багато в чому залежить від дій керівництва підприємства ТОВ «Анекс Тур», тому для створення сприятливого соціально-психологічного клімату завжди варто дотримуватись таких рекомендацій:

- 1) Поводитися чесно по відношенню до співробітників та споживачів туристичних послуг. Не можна вимагати від працівників чесної поведінки, якщо сама компанія непорядно відноситься до своїх співробітників і клієнтів.
- 2) Обіцяти тільки те, що можеш виконати. Краще пообіцяти менше, а дати більше, ніж обдурити надії людини.
- 3) Самому дотримуватися правил, прийнятих в компанії. Правила повинні бути однакові для всіх.
- 4) Створювати справедливую систему мотивації персоналу. У компанії не повинно бути улюбленців і аутсайдерів.
- 5) Дотримуватися моральних норм та вимог законів.
- 6) Надавати якісний зворотний зв'язок.
- 7) Інформувати підлеглих про досягнуті результати. Регулярно повідомляти працівникам про вжиті керівництвом компанії важливі рішення.
- 8) Робити свої дії зрозумілими і обґрунтованими.
- 9) Виявляти щиру цікавість до пропозицій працівників.
- 10) Створювати і підтримувати атмосферу взаємоповаги.

11) Показувати перспективи компанії на ринку, її майбутнє. Особливо важливо в період складної ситуації в суспільстві, як економічної, так і політичної, коли рівень тривожності людей зростає.

12) Виявити ще не етапі співбесіди привабливість майбутньої роботи для кандидата: чи буде вона для працівника творчою, різноманітною, цікавою, наскільки відповідає його очікуванням в фінансовому плані, в здійсненні його професійного або кар'єрного розвитку, розкриття потенціалу.

13) Чітко розподілити професійні обов'язки працівників і зони їх відповідальності.

14) Надавати співробітникам точні дані щодо важливих для них питань. Це вбереже компанію від пліток і двоякого розуміння інформації.

15) Демократичний стиль управління повинен бути основою створення гарного мікроклімату в колективі [53].

Взагалі якщо проанлізувати дані ознаки по відношенню до роботи ТОВ «Анекс Тур» то можна впевнено сказати про те, що підприємство відповідає практично всім перерахованим ознакам, як і в цілому, туризм зазвичай формує добру атмосферу в колективі, кожен працівник займається тим, що відповідає його компетенції, але попри це, він в будь-який час завжди може висувати власні пропозиції та невдоволення.

Підприємство піклується про своїх співробітників, організовуються тим-білдінги, участь у виставках під брендом компанії, корпоративи, найкращим працівникам організовують рекламні тури за кошти підприємства та багато інших заходів які добре впливають на соціально-психологічний клімат в колективі.

Підводячи підсумки до 3-го розділу, можна бути впевненим в тому, що організація та управління адаптацією є невід'ємною частиною успішного функціонування підприємства, але попри це, в нашій країні на такі питання дуже рідко звертають увагу. Проблема адаптації персоналу повинна розглядатись підприємством ретельно, особливо тим у яких завищена плинність персоналу, такі фактори завжди вказують на те, що на підприємстві є певні проблеми з адаптацією нових працівників.

На організацію процесу адаптації в туристичній діяльності ТОВ «Анекс Тур», як і загалом у будь-якого туроператора, чи турагенства, можуть впливати безліч факторів, які залежать не тільки від підприємства, але і від того, наскільки стресостійким є новий працівник. Робота в туристичній діяльності завжди потребує тих, у кого в будь-якій конфліктній ситуації, що виникають майже кожного дня, залишатиметься «холодною» голова, буде завжди присутня впевненість у своїх діях. Фактори впливу на працівника можуть бути абсолютно різними, адже туризм є доволі специфічною, але при цьому цікавою галуззю.

Підприємство робить усе, щоб створити комфортні умови для нових працівників, якщо говорити про офісну роботу, то забезпечуються тренінги, постійне навчання працівників, весь необхідний «тімбілдінг» для розвитку працівників офісу. Варто також розуміти, що робота офісу є лише малою частиною функціонування туроператора, адже не менш важливими є всі ті працівники, які зустрічають туристів в місці призначення та багато інших працівників, без яких важко навіть уявити організацію туризму.

ВИСНОВКИ

Після детального розгляду процесу адаптації на підприємстві ТОВ «Анекс Тур» можна зробити такі висновки:

1. У найзагальнішому вигляді трудова адаптація (від лат. «Adapto» - пристосовую) - процес пристосування працівника до змісту і умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Адаптація нового працівника в організації є багатостороннім процесом його пристосування до змісту і умов трудової діяльності і безпосередньо до соціального середовища, що ґрунтується на поступовій «адаптації» співробітника в нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці та вдосконалення його ділових і особистих якостей. Іншими словами, це процес знайомства нового співробітника з організацією та її діяльністю, взаємного пристосування співробітника і організації один до одного, що вимагає як від працівника, так і від колективу взаємної активності та зацікавленості, а також зміни поведінки працівника відповідно до вимог середовища.

2. Адаптація залежить від адаптивних здібностей (адаптивності) - індивідуально-психологічних особливостей особистості, що дозволяють ефективно пристосуватися до середовища без надмірного нервово-психічної напруги. Оскільки умови середовища і види діяльності різні, то адаптація до них вимагає різного поєднання вираженості якостей, що входять в поняття «адаптивні здібності». Ми дослідили види та методи адаптації. Серед видів розрізняють : професійну, соціально-психологічну, суспільно-організаційну, культурно-побутову та психофізіологічну адаптацію. Серед методів: метод неформалізованого супроводу, метод проведення заходів, метод корпоративного PR, командний тренінг, методи організаційної адаптації та інструктаж в підрозділах.

3. У справжніх соціально-економічних умовах, навчання і розвиток персоналу стало одним з пріоритетних напрямків і актуальних завдань сучасної організації. Багато компаній сьогодні розглядають навчання персоналу як інвестиції в майбутнє, вкладають гроші в соціально-психологічну адаптацію

нових співробітників і розвиток професійно важливих знань і умінь працівників з урахуванням своєї стратегії. Процес адаптації умовно можна розділити на 4 етапи:

Оцінка рівня підготовленості;

Орієнтація;

Ділова адаптація;

Функціонування.

Чітко організована система адаптації є частиною кадрової політики по організації процесу управління персоналом. Основна мета організації процесу структурованої адаптації - це зниження витрат організації.

В першому розділі ми дослідили, що являє собою процес адаптації персоналу на підприємстві: її сутність, зміст. Також були досліджені види, методи адаптації персоналу підприємства та особливості організації процесу адаптації на підприємстві.

4. Ми розглянули підприємство ТОВ «Анекс Тур» як соціально-економічну систему, визначили склад персоналу, дослідили діяльність персоналу та провели управлінську діагностику. Аналіз проводився на основі 3-х звітних років з 2016 по 2018 рр.

Розглянувши структуру персоналу, можна відзначити те, що переважна кількість працівників є спеціалістами у певній сфері надання послуг туристичного оператора. У кожного відділу підприємства є ресурси для вирішення всіх питань які виникають в галузі туризму та створення самого туристичного продукту.

Туристична діяльність загалом є однією з наймолодших галузей, тому, як правило, в ній працюють достатньо молоді люди. В таблицях ми побачили високий відсоток працюючої молоді на підприємстві до 28 років. Найбільший відсоток впродовж трьох звітних років був у 2017 р. та становив 69,61%, в 2018 р. він зменшився на 1,93 в порівнянні з ним. Більш досвідчені працівники в діапазоні від 29 до 40 років становить приблизно 30% всього персоналу на підприємстві.

Також були проаналізовані показники за стажем роботи, за абсолютними та відносними показниками, за освітньою структурою. Був проведений SWOT –

аналіз підприємства, за допомогою якого ми бачимо можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства.

5. На основі фінансового звіту ми проаналізували господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Анекс Тур» з 2016 по 2018 рр. та побачили тенденцію зросту діяльності.

Робимо такі підсумки по діяльності ТОВ «Анекс Тур»: загалом їхня діяльність є прибутковою. Спостерігається певна стабільність підприємства, проводяться всі необхідні заходи для покращення надання послуг в туристичній діяльності.

Також здійснивши фінансово-господарський аналіз, ми проаналізували всі основні показники підприємства, визначили ліквідність, оборотність, рентабельність підприємства та багато іншого. В цілому є певні перспективи у майбутньому, але всі вони залежать, як правило, від зовнішніх факторів, які дуже впливають на туристичну галузь.

6. З приходом на нову для себе роботу кожен співробітник ТОВ «Анекс Тур» стикається з численними і різноплановими адаптаційними проблемами в цілому і в сфері професійної діяльності.

В туристичній діяльності багато факторів які можуть впливати на процес адаптації нових працівників, підприємство «ANEX Tour» набирає в свій штат працівників з досвідом роботи у галузі, але при цьому дає можливість отримати досвід стажування для студентів. Вже на етапі навчання в університеті, це може дати чималу перевагу у майбутньому для молодого працівника, адже після повноцінного сезону (+- 6 місяців в залежності від країни), працівник може отримати можливість працювати ледве не в кожній країні, в яку продаються туристичні послуги компанії.

7. Далі ми розглянули удосконалення організаційного забезпечення процесу адаптації персоналу «ANEX Tour» в якому визначили, що повинні бути задіяні нові технології для його удосконалення, HR-менеджер та коуч (наставник) які зможуть покращити процес адаптації на підприємстві. Визначили, що повинна бути чітко прописана програма адаптації на підприємстві ТОВ «Анекс Тур».

Вважається, що саме в перші три дні роботи на новому місці співробітник приймає рішення, чи залишиться він працювати в компанії чи ні. Саме тому на підприємстві повинні бути продумані всі необхідні заходи, для того щоб новому працівнику стало легше увійти в колектив, відчувати впевненість у собі та додати ефективності роботі підприємства. Приблизний порядок взаємодії з новими працівниками у перший тиждень його на підприємстві.

8. Для удосконалення процесу адаптації працівників одного з найбільших туроператорів на українському ринку туристичних послуг, ми запропонувати типовий проект розробки програми адаптації персоналу, зважаючи на те, що кожне підприємство, розробляючи такого роду документ, звичайно, спирається на заходи з подолання власних проблем, але може скористатися алгоритмом дій у цій діяльності. Ми визначили можливості створення програми адаптації та порядок її створення для майбутньої реалізації. При розробці програми адаптації у ТОВ «Анекс Тур» акцент повинен бути зроблений на особливостях: організаційної структури, чисельності персоналу, ієрархії, підпорядкованості, прийнятих нормах внутрішнього взаємодії між членами колективу, контактах із зовнішніми клієнтами

9. І наостанок ми розглянули формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі як запорука успішної адаптації працівників ТОВ «Анекс Тур», в якому ми визначили, що потрібно для ефективності адаптації підприємства. Для формування згуртованого колективу у ТОВ «Анекс Тур» воно повинне дотримуватися таких принципів:

- чіткий поділ повноважень;
- єдність вимог;
- справедливість покарань і заохочень;
- пріоритет загальних інтересів над приватними;
- підтримання порядку, дисципліни;
- заохочення ініціативності;
- встановлення ієрархії;
- встановлення чітких норм і стандартів поведінки.

Система мотивації і винагород допоможе працівникам ТОВ «Анекс Тур» перейнятися цілями компанії, підпорядкувати власні бажання загальним завданням. Принцип дисциплінованості забезпечує старанність, відповідальність, здатність погоджуватися з розпорядженнями; дисципліна приносить користь тільки в тому випадку, якщо вона є обов'язковою для всіх, починаючи з самих «низів» і закінчуючи вищим керівництвом.

Рекомендації, запропоновані в дипломній магістерській роботі, дозволять підвищити ефективність управління персоналом ТОВ «Анекс Тур», а також в цілому процесу управління товариством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Процес адаптації персоналу в організації. URL: <https://hrhelpline.ru/proczess-adaptaczii-personala-politiki-i-proczedury/> (дата звернення: 15.03.2020).
2. Адаптация персонала : как новичку влиться в коллектив URL: <https://sales-generator.ru/blog/adaptatsiya-personala/> (дата звернення: 15.05.2020).
3. Потемкин В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2018. 432 с.
4. Професійна і організаційна адаптація персоналу URL : https://stud.com.ua/59111/menedzhment/profesiyna_organizatsiyna_adaptatsiya_personalu (дата звернення: 15.05.2020).
5. Адаптация персонала. URL: <https://staff-capital.com/ru/articles/adaptazija-personala.html> (дата звернення: 15.05.2020).
6. Адаптация персонала в 2020: наставничество и баддинг URL: <https://hurma.work/ru/blog/adaptacziya-personala-v-2020-nastavnichestvo-i-badding/> (дата звернення: 15.05.2020).
7. Адаптація : поняття та види адаптації. URL: <http://um.co.ua/10/10-11/10-112536.html> (дата звернення: 15.05.2020).
8. Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С. / Управление персоналом. Часть I: Учеб. пособие, Волгоград: ВолгГТУ, 2016. 96 с.
9. Адаптация персонала: на заметку HR-менеджерам. URL: <https://www.kp.ru/guide/adaptatsija-personala.html> (дата обращения: 09.04.2020)
10. Лекція 10. Адаптація персоналу підприємства URL: <http://surl.li/dfjc> (дата звернення: 15.05.2020).
11. Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: Учебное пособие. М.: Дело, 2013. 300 с.
12. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина . М.: Банки и Биржи; ЮНИТИ,1998. 423 с.

13. Адаптация личности в современном мире: Межвуз. сб. науч. тр. – Саратов: ИЦ «Наука», 2017. 110 с.
14. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. 5-е изд. М.: Дело. 2017. 272 с.
15. Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала: Учебник. М.: Инфра- М. 2010. 896 с.
16. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. 4-е изд. М.: 2010. 695 с.
17. Артамонова А.А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации : статья, 2013
18. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник, 5-е изд. стереотипн. М. : Магистр : ИНФРА - М, 2014. 576 с.
19. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник. М: Дашков и Ко, 2010. 292с.
20. Фінансовий звіт URL: <https://nomis.com.ua/34191244-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-turystychna-kompaniia-aneks-tur#finance> (дата звернення: 15.05.2020).
21. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии: учебник . М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 2001. 375 с.
22. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: учебник. – М.: Финстатинформ, 1997. 880 с.
23. Професійна підготовка та адаптація трудової діяльності URL: https://stud.com.ua/25456/psihologiya/profesiyna_pidgotovka_adaptatsiya_trudovoyi_diyalnosti (дата звернення: 15.05.2020).
24. Інформація про компанію URL: <https://www.ua-region.com.ua/34191244> (дата звернення: 15.05.2020).
25. Офіційний сайт туроператора URL: <http://anextour.com.ua/> (дата звернення: 15.05.2020).
26. Контактна інформація URL: <http://anextour.com.ua/page/273/contact-ua> (дата звернення: 15.05.2020).

27. Опис компанії URL:
<https://www.poechalisnami.ua/turoperators/anextour> (дата звернення: 15.05.2020).
28. Агентська діяльність компанії URL:
<https://www.otpusk.com/agents/467/> (дата звернення: 15.05.2020).
29. Досьє компанії URL:
https://www.tourdom.ru/hotline/dossier/company/aneks_tur/ (дата звернення: 15.05.2020).
30. Франчайзинг «Anex Tour» URL:
<http://anextour.com.ua/page/276/franchising-anex-ua> (дата звернення: 15.05.2020).
31. Статистика вартості в середньому URL: <https://ain.ua/2020/01/20/de-vidpochivali-ukra%D1%97nci-u-2019-rocidetalnij-analiz-ta-statistika-vid-servisu-misto-travel/> (дата звернення: 15.05.2020).
32. Лідери туристичного ринку України URL:
<https://delo.ua/business/nazvany-top-5-liderov-turisticheskogo-rynka-ukra-354683/>
 (дата звернення: 15.05.2020).
33. Планування в туризмі URL:
https://pidruchniki.com/16850303/turizm/planuvannya_turizmi (дата звернення: 15.05.2020).
34. Операції по іноземному туризму URL:
https://stud.com.ua/39492/ekonomika/operatsiyi_inozemnomu_turizmu
 (дата звернення: 15.05.2020).
35. Система управління персоналом URL:
<https://library.if.ua/book/45/3057.html> (дата звернення: 15.05.2020).
36. Обов'язки спеціаліста по підбору та адаптації URL:
https://moscow.cataloxy.ru/rabota/vacancy1068568867_spetsialist-po-podboru-i-adaptatsii-personala.htm (дата звернення: 15.05.2020).
37. Запрошення для стажування в Туреччині URL:
https://www.znu.edu.ua/cms/index.php?action=news/view_details&news_id=45019&lang=rus&news_code=studentov-znu-i-epk-priglashayut-projti-stazhirovku-v-turtsii (дата звернення: 15.05.2020).

38. Особливості управління адаптацією туристичних компаній URL: <https://nauchkor.ru/pubs/osobennosti-upravleniya-adaptatsiey-personala-organizatsii-na-primere-turisticheskikh-kompaniy> (дата звернення: 15.05.2020).

39. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. URL : <http://www.lifecoach.com.ua/>. (дата доступу: 04.01.2020).

40. Кравчук В. Коучинг – ділове репетиторство // Контакти: укр.. діловий тижневик. 2003. № 30. URL : <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/10/302003367.html>. (Дата доступу: 04.01.2020)

41. Передало Х. С., Моспан М. О. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом. *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2010. 348 с.

42. Сделайте так, чтобы новички реже уходили с компании URL: <https://e.hr-director.ru/332010> (дата звернення: 15.05.2020).

43. Менеджмент персоналу: [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [та ін.]; за заг. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

44. Тишина Н. Адаптація нових працівників: вибір підходу URL: <http://nbr.com.ua/novosti/1054-adaptatsiya-novikh-pratsivnikov-vibir-pidkhotu> (дата звернення: 15.05.2020).

45. Адаптація нових працівників URL: https://stud.com.ua/26192/menedzhment/adaptatsiya_novih_pratsivnikov (дата звернення: 15.05.2020).

46. Программа адаптации: пора начинать! URL: <https://blog.iteam.ru/programma-adaptatsii-pora-nachinat/> (дата звернення: 15.05.2020).

47. Березин Ф.Б. Психологическая и психофизиологическая адаптация человека. Л.: Наука, 1988. 272 с.

48. Шибутани Т. Социальная психология / Т. Шибутани; пер. с англ. В.Б. Ольшанского. Ростов н/Д.: Феникс, 2002. 267 с.

49. Коломінський Я.Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посіб. / Я.Л. Коломінський. К., 1996. 350 с.

50. Психологический климат в организации URL: <https://bbooster.online/stati/sozдание-blagopriyatnogo-psihologicheskogo-klimata-v-kollektive.html> (дата звернення: 01.05.2020).

51. Создание благоприятного психологического климата в коллективе URL: <https://bbooster.online/stati/sozдание-blagopriyatnogo-psihologicheskogo-klimata-v-kollektive.html> (дата звернення: 10.05.2020).

52. Методи створення колективу URL: <https://bbooster.online/stati/sozдание-blagopriyatnogo-psihologicheskogo-klimata-v-kollektive.html> (дата звернення: 15.03.2020).

53. Как улучшить социально-психологический климат в компании URL: <https://prohr.rabota.ua/kak-uluchshit-sotsialno-psihologicheskiiy-klimat-v-kollektive-rabotayushhie-instrumentyi/> (дата звернення: 15.03.2020).

ДОДАТКИ